

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Periodismo IV (Empresa Informativa)



**APROXIMACIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
CORPORATIVA DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN
PRISA Y VOCENTO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN
DEL MODELO “KASE” DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICES**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Carlos Martí Sanchis

Bajo la dirección del doctor
Pedro Farias García

Madrid, 2008

- **ISBN: 978-84-692-2417-5**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo IV – Empresa Informativa



**APROXIMACIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
CORPORATIVA DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN
PRISA Y VOCENTO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL
MODELO *KASE* DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LOS
HOMBRES DE VÉRTICE**

Carlos Martí Sanchis

Madrid, 2008

**Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de
comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo *Kase*
de decisiones estratégicas de los hombres de vértice**

Carlos Martí Sanchis

Tesis Doctoral dirigida por el profesor

Dr. D. Pedro Farias García

MADRID, 2008

A mis padres

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| ÍNDICE GENERAL | IV |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VIII |
| ÍNDICE DE CUADROS | X |
| AGRADECIMIENTOS | XIII |
| CAPÍTULO I | 14 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.2. MOTIVO Y JUSTIFICACIÓN..... | 19 |
| 1.3. OBJETIVO | 21 |
| 1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 22 |
| 1.5. ÁMBITO CIENTÍFICO | 24 |
| 1.6. DELIMITACIONES Y LIMITACIONES | 25 |
| 1.7. OBJETO DE ESTUDIO..... | 27 |
| 1.8. MÉTODO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| 1.9. FUENTES..... | 32 |
| 1.10. ESTRUCTURA | 33 |
| CAPÍTULO II | 36 |
| 2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA..... | 38 |
| 2.1. APROXIMACIÓN A LOS CONCEPTOS DE ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA..... | 39 |
| 2.1.1. <i>Estrategia</i> | 39 |
| 2.1.2. <i>Dirección estratégica</i> | 45 |
| 2.2. NATURALEZA INTERDISCIPLINAR DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 48 |
| 2.3. ESCUELAS DE PENSAMIENTO SOBRE ESTRATEGIA | 51 |
| 2.3.1. <i>Economía Industrial</i> | 51 |
| 2.3.2. <i>Teoría de la Dependencia de Recursos</i> | 52 |
| 2.3.3. <i>Teoría Institucional</i> | 53 |
| 2.3.4. <i>Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresas</i> | 54 |

| | | |
|---------------------------|--|------------|
| 2.4. | NIVELES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 56 |
| 2.5. | APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA A LA INDUSTRIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN..... | 61 |
| 2.6. | TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL | 64 |
| 2.7. | CEO Y ESTRATEGIA: UNA VISIÓN INTEGRADORA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA | 66 |
| CAPÍTULO III | | 72 |
| 3. | EL MODELO KASE DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE | 74 |
| 3.1. | INTRODUCCIÓN | 74 |
| 3.2. | LA PERSPECTIVA COGNITIVA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 76 |
| 3.3. | MODELO KASE: <i>SCHEMATAS</i> ESTRATÉGICOS DEL HOMBRE DE VÉRTICE | 83 |
| 3.3.1. | <i>Elemento esencial: guía de las decisiones</i> | 85 |
| 3.3.2. | <i>Marco temporal</i> | 86 |
| 3.3.3. | <i>Factores constituyentes</i> | 88 |
| 3.3.4. | <i>Posición ante el Flujo de Caja</i> | 91 |
| 3.3.5. | <i>Estilos de padrinazgo</i> | 91 |
| 3.3.6. | <i>Instrucciones de la alta dirección</i> | 94 |
| 3.3.7. | <i>Combinación de los modelos en los niveles de dirección</i> | 95 |
| 3.3.8. | <i>Fortalezas y debilidades de cada modelo</i> | 95 |
| CAPÍTULO IV..... | | 100 |
| 4. | LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN..... | 102 |
| 4.1. | NATURALEZA DE LA EMPRESA INFORMATIVA | 108 |
| 4.2. | DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN | 112 |
| 4.3. | APROXIMACIÓN A LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN..... | 119 |
| 4.3.1. | <i>Medios impresos</i> | 123 |
| 4.3.2. | <i>Televisión</i> | 126 |
| 4.3.3. | <i>Radio</i> | 128 |
| 4.4. | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL | 132 |
| 4.5. | GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES | 145 |
| CAPÍTULO V | | 152 |
| 5. | METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 154 |

| | |
|--|------------|
| 5.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN..... | 160 |
| 5.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 168 |
| 5.3 MUESTRA | 170 |
| 5.4 ANÁLISIS DE CONTENIDO Y USO DEL <i>LEXIMANCER</i> | 170 |
| 5.5 ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN SECUNDARIA..... | 176 |
| 5.6 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASOS | 181 |
| 5.7 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ..... | 188 |
| CAPÍTULO VI..... | 192 |
| 6. VOCENTO..... | 194 |
| 6.1. EVOLUCIÓN VOCENTO..... | 196 |
| 6.1.1. <i>Antecedentes</i> | 196 |
| 6.1.2. <i>Período 2000-2004: Hitos estratégicos</i> | 201 |
| 6.2. PERFIL DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE DE VOCENTO EN EL PERÍODO 2000-2004 | 218 |
| 6.2.2. <i>Santiago de Ybarra</i> | 220 |
| 6.2.3. <i>José María Bergareche</i> | 223 |
| 6.3. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS DISCURSOS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE DURANTE EL PERÍODO 2000-2004 | 227 |
| CAPÍTULO VII..... | 238 |
| 7. GRUPO PRISA..... | 240 |
| 7.1. EVOLUCIÓN GRUPO PRISA | 242 |
| 7.1.1. <i>Antecedentes</i> | 242 |
| 7.1.2. <i>Período 2000-2004: Hitos estratégicos</i> | 243 |
| 7.2. PERFIL DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE DE PRISA EN EL PERÍODO 2000-2004 | 260 |
| 7.2.1. <i>Jesús de Polanco</i> | 260 |
| 7.2.2. <i>Juan Luis Cebrián</i> | 265 |
| 7.3. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS DISCURSOS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE DURANTE EL PERÍODO 2000-2004 | 267 |
| CAPÍTULO VIII | 278 |
| 8. CONCLUSIONES | 280 |
| APÉNDICE I ABREVIATURAS | 296 |
| APÉNDICE II CRONOLOGÍA DE HITOS ESTRATÉGICOS | 297 |

| | | |
|--|---|------------|
| II.I | VOCENTO | 297 |
| II.II | PRISA | 300 |
| APÉNDICE III MAGNITUDES ECONÓMICAS Y DOCUMENTOS | | |
| CONTABLES 304 | | |
| III.I | VOCENTO | 304 |
| III.II | PRISA | 313 |
| APÉNDICE IV DISCURSOS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE 326 | | |
| IV.I | SANTIAGO YBARRA | 326 |
| | <i>Carta del presidente (año 2000)</i> | 326 |
| | <i>Carta del presidente (año 2001)</i> | 326 |
| | <i>Carta del presidente (año 2002)</i> | 327 |
| | <i>Carta del presidente (año 2003)</i> | 328 |
| | <i>Carta del presidente (año 2004)</i> | 330 |
| IV.II | JOSÉ MARÍA BERGARECHE | 332 |
| | <i>Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2001)</i> | 332 |
| | <i>Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2002)</i> | 333 |
| | <i>Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2003)</i> | 334 |
| | <i>Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2004)</i> | 335 |
| IV.III | JESÚS DE POLANCO | 337 |
| | <i>Carta del presidente (año 2001)</i> | 337 |
| | <i>Carta del presidente (año 2002)</i> | 339 |
| | <i>Carta del presidente (año 2003)</i> | 340 |
| | <i>Sencillamente una empresa (año 2004)</i> | 342 |
| | <i>Tiempo de crecer (año 2005)</i> | 344 |
| IV.IV | JUAN LUIS CEBRIÁN | 346 |
| | <i>La Prisa del siglo XXI (año 2001)</i> | 346 |
| | <i>Fuertes en medio de la crisis (año 2002)</i> | 347 |
| | <i>Solidez ante el futuro (año 2003)</i> | 348 |
| | <i>Una nueva etapa (año 2004)</i> | 350 |
| | <i>Más rentables, más mercados (año 2005)</i> | 352 |
| BIBLIOGRAFIA | | 356 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - DISCIPLINAS BASE PARA LA INVESTIGACION EN CONTENIDO Y EN PROCESO ESTRATÉGICO..... | 25 |
| Figura 2 - MARCO DE ESTUDIO | 26 |
| Figura 3 – ESQUEMA OBJETO DE ESTUDIO | 28 |
| Figura 4 – TRES DIMENSIONES DE ÁMBITO CORPORATIVO | 59 |
| Figura 5 – NIVELES DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | 61 |
| Figura 6 – SISTEMA DE FACTORES QUE AFECTAN A LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN..... | 64 |
| Figura 7 – PENSAMIENTO Y CAPACIDAD DIRECTIVA DEL <i>CEO</i> | 69 |
| Figura 8 – PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN DEL FENÓMENO REAL | 79 |
| Figura 9 – REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | 81 |
| Figura 10 – PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN <i>PIF/PA</i> | 84 |
| Figura 11 – CONSIDERACIÓN DE LA DIMENSION TEMPORAL EN EL ESQUEMA MENTAL <i>PIF</i> | 87 |
| Figura 12 - CONSIDERACIÓN DE LA DIMENSIÓN TEMPORAL EN EL ESQUEMA MENTAL <i>PA</i> | 87 |
| Figura 13 – FACTORES CONSTITUYENTES DEL MODELO <i>PA</i> | 90 |
| Figura 14 – FACTORES CONSTITUYENTES DEL MODELO <i>PIF</i> | 90 |
| Figura 15 – ESTILOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 93 |
| Figura 16 – ESTILOS DE DIRECCIÓN DE ASHRIDGE Y MODELOS <i>PIF</i> Y <i>PA</i> | 94 |
| Figura 17 – UTILIDAD DE LA TIPOLOGÍA: <i>PIF</i> VS. <i>PA</i> | 98 |
| Figura 18 – INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN | 113 |
| Figura 19 – CINCO FUERZAS COMPETITIVAS | 115 |
| Figura 20 – MODELO DE LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN | 117 |
| Figura 21 – INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN ... | 120 |

| | |
|--|-----|
| Figura 22 – ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA CULTURAL EN ESPAÑA, 2001..... | 121 |
| Figura 23 – ÍNDICE DE DIFUSIÓN DE LA PRENSA DIARIA EN LA UE (2004) | 125 |
| Figura 24 – EVOLUCIÓN DE LAS CADENAS DE RADIO GENERALISTA (2001-2005)..... | 129 |
| Figura 25 – TIPOLOGÍA DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN..... | 139 |
| Figura 26 – ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN (AÑO 2004)..... | 148 |
| Figura 27 – GRADOS DE PROPIEDAD DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LOS GRUPOS POR ÁREAS DE ACTIVIDAD | 150 |
| Figura 28 – MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO VOCENTO EN 2003..... | 210 |
| Figura 29 – EVOLUCIÓN PRECIOS PRENSA..... | 217 |
| Figura 30 – MAPA CONCEPTUAL – SANTIAGO YBARRA (00-04)..... | 231 |
| Figura 31 – MAPA CONCEPTUAL – ALEJANDRO ECHEVARRÍA (2000)..... | 232 |
| Figura 32 – MAPA CONCEPTUAL – JOSÉ MARÍA BERGARECHE (01-04)..... | 237 |
| Figura 33 – DESGLOSE DE LOS INGRESOS POR LÍNEA DE NEGOCIO DE PRISA (2003) | 247 |
| Figura 34 – REPARTO GEOGRÁFICO DE LAS VENTAS, PRISA 2003..... | 252 |
| Figura 35 – ESTRUCTURA ACCIONARIAL DE PRISA | 257 |
| Figura 36 – ESTRATEGIA FINANCIERA GRUPO PRISA | 258 |
| Figura 37 – MAPA CONCEPTUAL – JESÚS DE POLANCO (00-04) | 271 |
| Figura 38 - MAPA CONCEPTUAL – JUAN LUIS CEBRIÁN (00-04)..... | 276 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1 – CONSTRUCTOS <i>PIF</i> Y <i>PA</i> DEL MODELO DE DECISIONES (<i>SQUEMATA</i>)..... | 29 |
| Cuadro 2 – DEFICIONES DE ESTRATEGIA..... | 40 |
| Cuadro 3 – PRINCIPALES ASUNCIONES DE LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO SOBRE ESTRATEGIA..... | 56 |
| Cuadro 4 – COMPARACIÓN MODELOS <i>PIF</i> Y <i>PA</i> | 85 |
| Cuadro 5 – TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN. 111 | |
| Cuadro 6 – EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA | 120 |
| Cuadro 7 – DATOS BÁSICOS SOBRE LA PRENSA DIARIA EN ESPAÑA (1991-1999) | 126 |
| Cuadro 8 – ACTIVIDAD MERCANTIL DE LAS TELEVISIONES PRIVADAS (2004) | 127 |
| Cuadro 9 – TIPO DE INGRESOS POR OPERACIONES DEL MERCADO AUDIOVISUAL..... | 127 |
| Cuadro 10 – INVERSIÓN PUBLICITARIA EN LAS GRANDES CADENAS DE RADIO (1997-2004)..... | 130 |
| Cuadro 11 – INGRESOS Y RESULTADOS DE LAS GRANDES CADENAS (1996-2004)..... | 131 |
| Cuadro 12 – EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LOS MAYORES GRUPOS EMPRESARIALES ESPAÑOLES..... | 141 |
| Cuadro 13 – PROCESO DE CONCENTRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE MEDIOS | 143 |
| Cuadro 14 – GRANDES COMPAÑÍAS PERTENECIENTES A FAMILIAS DUEÑAS DE MEDIOS ALREDEDOR DEL MUNDO | 145 |
| Cuadro 15 – PRESENCIA DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN POR ACTIVIDAD. AÑO 2005 | 148 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 16 – GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (AÑO 2004) (I)..... | 150 |
| Cuadro 17 - GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (AÑO 2004) (II)..... | 151 |
| Cuadro 18 - GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: RATIOS (AÑO 2004) (I) | 151 |
| Cuadro 19 - GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: RATIOS (AÑO 2004) (II) | 151 |
| Cuadro 20 – DIMENSIONES DE ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA..... | 162 |
| Cuadro 21 – VARIABLES DE ESTUDIO DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS.. | 163 |
| Cuadro 22 – VARIABLES DE ESTUDIO DEL ESTADO Y EVOLUCIÓN DEL ENTORNO | 164 |
| Cuadro 23 – VARIABLES DE ESTUDIO DEL ESQUEMA MENTAL DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE..... | 166 |
| Cuadro 24 – OPERACIONALIZACIÓN GENERAL | 167 |
| Cuadro 25 – VOCENTO: ÁREA DE PRENSA REGIONAL | 216 |
| Cuadro 26 – VOCENTO: INGRESOS EN MILLONES DE EUROS..... | 217 |
| Cuadro 27 – LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS (SANTIAGO YBARRA 2000-2004) | 228 |
| Cuadro 28 – LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS - SANTIAGO YBARRA (2000-2004) | 229 |
| Cuadro 29 – LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS – JOSÉ MARÍA BERGARECHE (2001-04) | 234 |
| Cuadro 30 – LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS – JOSÉ MARÍA BERGARECHE (2001-2004) | 234 |
| Cuadro 31 – RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO, PRISA 2003 | 246 |
| Cuadro 32 – GRUPOS DE TELEVISIÓN LOCAL (2005)..... | 248 |
| Cuadro 33 - LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS – JESÚS DE POLANCO (2000-04)..... | 268 |
| Cuadro 34 - LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS – JESÚS DE POLANCO (2000-2004)..... | 269 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 35 - LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS – JUAN LUIS CEBRIÁN (2000-04) | 272 |
| Cuadro 36 - LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS – JUAN LUIS CEBRIÁN (2000-2004) | 273 |
| Cuadro 37 - CLASIFICACIÓN DE PRISA Y VOCENTO SEGÚN EL MODELO KASE | 290 |
| Cuadro 38 - GRUPO VOCENTO: CRONOLOGÍA DE HITOS ESTRATÉGICOS | 297 |
| Cuadro 39 - GRUPO PRISA: CRONOLOGÍA DE HITOS ESTRATÉGICOS | 300 |
| Cuadro 40 – MAGNITUDES ECONÓMICAS: VOCENTO (2001-2004) | 304 |
| Cuadro 41 – BALANCES DE SITUACIÓN. GRUPO CORREO PRENSA ESPAÑOLA - 2001 Y 2002 | 306 |
| Cuadro 42 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. GRUPO CORREO PRENSA ESPAÑOLA - 2001 Y 2002 | 308 |
| Cuadro 43 – BALANCES DE SITUACIÓN. VOCENTO – 2003 Y 2004 | 310 |
| Cuadro 44 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. VOCENTO - 2003 Y 2004 | 311 |
| Cuadro 45 – MAGNITUDES ECONÓMICAS: PRISA (2001-2004) | 313 |
| Cuadro 46 – BALANCES DE SITUACIÓN. PRISA – 2001 Y 2002 | 315 |
| Cuadro 47 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PRISA – 2001 Y 2002 | 316 |
| Cuadro 48 – BALANCES DE SITUACIÓN. PRISA – 2001 Y 2002 | 317 |
| Cuadro 49 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADOS. PRISA – 2001 Y 2002 | 318 |
| Cuadro 50 – BALANCES DE SITUACIÓN. PRISA – 2002 y 2003 | 319 |
| Cuadro 51 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PRISA 2002 Y 2003 | 320 |
| Cuadro 52 – BALANCES DE SITUACIÓN CONSOLIDADOS. PRISA – 2002 Y 2003 | 321 |
| Cuadro 53 – CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADAS. PRISA – 2003 Y 2004 | 322 |
| Cuadro 54 – BALANCE DE SITUACIÓN. PRISA – 2003 y 2004 | 323 |
| Cuadro 55 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PRISA – 2003 Y 2004 | 324 |
| Cuadro 56 – BALANCE DE SITUACIÓN. PRISA 2003 y 2004 | 325 |

AGRADECIMIENTOS

En este capítulo de agradecimientos desearía tener presente a todas aquellas personas que, en algún momento, me han dado una orientación o prestado su colaboración. Estoy seguro de no poder nombrar a todas. Sin embargo, aún a costa de ser injusto, voy a reseñar a algunas de ellas en representación de todas las demás.

Debo citar en primer lugar a mi mujer Cristina, apoyo, paciencia y aliento constantes, que con mi hijo Pablo han sido los principales sufridores de este trabajo.

Una mención especial quiero dedicar al Dr. D. Kimio Kase, por su generosidad, sus útiles orientaciones, aclaraciones e información que me proporcionó para ser lo más fiel posible a su modelo. Él me sugirió el estudio de los hombres de vértice en la estrategia corporativa de las organizaciones y me permitió el honor de hacer la primera tesis doctoral sobre su modelo.

Por otro lado, la investigación ha sido posible gracias a la colaboración desinteresada del Dr. D. Sandalio Gómez, que es para mí mucho más que un maestro; Doña Magdalena Opazo, compañera de trabajo y amiga, que me ayudó en los aspectos metodológicos; Dr. D. Simon Chadwick por su amistad y acogida en la Universidad de Londres; D. Juan Martí, hermano generoso y solícito, portento del tratamiento de datos y tablas; y el Departamento de Empresa de Informativa de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, más en concreto su director Dr. D. Ignacio Población y Dr. D. Pedro García-Alonso quienes me han facilitado el arduo viaje del doctorado.

Finalmente, quiero agradecer muy especialmente al Catedrático de Empresa Informativa Dr. D. Pedro Farias de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, al haber aceptado dirigir esta Memoria de Investigación y del que he recibido las orientaciones y sugerencias que, a la postre, han resultado ser determinantes en la consecución de la misma.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del problema

Las estrategias empresariales desarrolladas por los principales grupos de comunicación españoles en los últimos años se han caracterizado por un crecimiento a través de la diversificación y la integración horizontal y vertical que les ha permitido competir en un entorno cada vez más competitivo, en el que la internacionalización, la tecnología, el aumento de los usos de principios liberales de mercado en la regulación, y la emergencia de grandes multinacionales de medios han sido las características principales.

Más allá de si las estrategias corporativas y competitivas de estos grupos de comunicación han sido más o menos exitosas y acertadas, estas han sido formuladas, definidas y dirigidas por unos hombres de vértice (presidentes y consejeros delegados) cuyo papel y decisiones, junto a otros factores, han determinado la estrategia y el resultado de los actuales conglomerados multimedia españoles.

Promotora de Informaciones S.A., Planeta Corporación S.A., Vocento S.A., Grupo Zeta S.A., Unidad Editorial S.A., Grupo Godó de Comunicación S.A., Recoletos Grupo de Comunicación S.A. conformaban en el año 2000 el ochenta por ciento de la industria de la comunicación en España (Fundación Telefónica 2006). Estos siete grupos de comunicación se han desarrollado bajo el liderazgo de unos presidentes y consejeros

delegados que, en la mayoría de los casos, han sido los propios fundadores o hijos de los fundadores de los grupos de comunicación¹.

En el campo de la estrategia empresarial han existido numerosos intentos por estudiar y descifrar las claves del éxito de las estrategias llevadas a cabo (Porter 1980a) (Porter 1996) (Campbell y Alexander 1997) (Campbell y Nash 1992) (Mintzberg 1979) (Mintzberg y Waters 1985) (Mintzberg 1994) (Andrews 1971) (Campbell, Goold et al. 1990). El estudio de las causas del éxito y el intento de determinar las fuentes de ventaja competitiva y corporativa sostenible ha dado lugar a todo un campo de investigación y de acción en dirección de empresas. (Porter 1980a) (Barney 1991c; Collins y Porras 1995) (Hamel y Prahalad 1995).

Porter (1991) afirma que la razón del éxito o fracaso de las empresas es quizá la cuestión central de el campo de la estrategia, y que las causas de dicho éxito o fracaso se pueden encontrar en las respuestas a cuestiones como el porqué difieren las empresas, cómo se comportan, cómo se seleccionan sus estrategias y cómo son dirigidas.

Algunas observaciones empíricas² se han centrado en la visión del máximo ejecutivo³ de una compañía como elemento clave de éxito. Sin embargo, tras una revisión exhaustiva de la literatura se ha constatado que en el campo de las Ciencias de la Información, y concretamente de la Empresa Informativa, han sido pocos los estudios que han profundizado en las claves del éxito de las estrategias de los grupos de comunicación y

¹ Jesús de Polanco y Juan Luis Cebrián, Santiago de Ybarra y José María Bergareche, José Manuel Lara padre e hijo, Antonio Asensio padre e hijo, Carlos Godó y Javier Godó, Jaime Castellanos, Ignacio De la Rica-J. Kindelán, Alfonso de Salas y Antonio González de Galdeano.

² Cfr. Peters, T. J. y R. H. Waterman (1982). *In search of excellence: lessons from Americas best-run companies*. New York, Harper & Row. Y Collins, J. C. y J. I. Porras (1997). *Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión de futuro*. Barcelona, Paidós Ibérica.

³ Generalmente el Presidente Ejecutivo o el Consejero Delegado.

menos los que se han centrado en la figura del *CEO* u hombre de vértice como líder de la creación de valor estratégico de las compañías.

El propósito de este trabajo es analizar las causas de éxito de los dos principales grupos de comunicación españoles, bajo el supuesto de que uno de los factores clave en el posicionamiento competitivo es la excelencia de los hombres de vértice en términos estratégicos (Niihara 2002).

1.2. Motivo y justificación

El interés por la investigación sobre dirección de empresas informativas ha experimentado un incremento considerable en los últimos tiempos. En palabras de Albarran, “comenzó a ser un área de interés y estudio en el último siglo a partir de que los conglomerados de medios empezaran a tomar forma, primero la industria de la prensa escrita, después la radio y el cine, y finalmente la televisión” (Albarran, Chan-Olmsted *et al.* 2005a pág. 3).

El binomio entre estrategia empresarial y liderazgo del *CEO* es una relación que puede constituirse como factor de éxito. Y esta relación se significa más en la industria de la comunicación dado el rasgo característico de personalización de los grupos de comunicación españoles.

En un entorno cada vez más competitivo donde los cambios se suceden vertiginosamente y en el que los paradigmas de modelos de gestión consensuados han caído en desgracia resulta especialmente interesante analizar a la persona de la que nace la estrategia de la empresa, el hombre de vértice cuya visión y concepción del negocio puede constituir el factor clave de la estrategia del éxito de la empresa.

La contribución de las conclusiones del presente estudio es pertinente en cuanto a su aportación al conocimiento homologado (literatura científica sobre *management* y estrategia empresarial) así como al conocimiento idiosincrásico de la empresa informativa sobre el que se va a aplicar la investigación.

Los motivos que han llevado al investigador a emprender este proyecto han sido la adquisición y práctica de conceptos y técnicas que permitiesen la aplicación de los mismos así como desarrollar y explorar nuevos conceptos no abordados por la literatura

académica especializada en el ámbito de la empresa informativa. Otra motivación está basada en la experiencia y aprendizaje personal en el contexto de la gestión y dirección de empresas de comunicación, así como la contribución, en la medida de las posibilidades, al departamento de Periodismo IV y a la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

El presente trabajo constituye la primera tesis doctoral que desarrolla el modelo de decisiones estratégicas del profesor Kimio Kase. Al actual trabajo preceden la obra *“Transformational CEOs: Leadership and Management Success in Japan”* publicada en Inglaterra en el año 2005, en la cual se exponen los fundamentos del modelo, y otros trabajos con varios estudios exploratorios desarrollados por el propio Kase, y los académicos García-Lombardía y Jacopin en el sector de la banca española⁴.

Por otro lado, respecto a la aplicación o utilidad del presente trabajo, cabe decir que el modelo de decisiones estratégicas de los hombres de vértice desarrollado por Kimio Kase ofrece dos aplicaciones prácticas y concretas: Previsión de comportamientos y pautas de decisión de la competencia en función del perfil del *CEO*, y conocimiento útil para políticas de selección y contratación de un *CEO* en función del sector y del entorno concreto en el que opere la empresa.

⁴ Kase, K., H. Riquelme, et al. (2005). "Transformational CEO's." Nanyang Business Review 4(1).
Kase, K. y P. García (2006). CEOs con impacto. Revista de Antiguos Alumnos - IESE Business School. Julio-septiembre: 26-30.

García-Lombardía, P., K. Kase, et al. (2006). "Presidentes transformadores: claves del éxito de la banca española." Harvard Deusto Business Review October: 44-54.

Kase, K. y T. Jacopin (2007). *CEOs as Leaders and Strategy Designers: Explaining the Success of Spanish Banks*. Hampshire, UK, Palgrave Macmillan.

1.3. Objetivo

A partir de una adaptación de la lista de preguntas fundamentales en investigación sobre estrategia de Rumelt⁵, los objetivos generales del presente trabajo responden a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo se comporta un determinado grupo de comunicación?
2. ¿Por qué es ese grupo diferente?
3. ¿Qué determina el éxito o fracaso de esa empresa de comunicación?

La presente investigación busca comprender las claves de éxito de dos grupos de comunicación, Promotora de Informaciones S.A. (en adelante Prisa) y Vocento S.A. (en adelante Vocento) que han conseguido sobresalir en el sector de los medios de comunicación en España, poniendo la mirada en los hombres vértice, cuya posición dentro de la organización les sitúa más cerca de la formulación y definición de la estrategia corporativa.

A través del estudio exploratorio de caso se busca una descripción plausible de los parámetros de decisiones estratégicas de los principales responsables corporativos de los grupos de comunicación Prisa y Vocento.

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado para alcanzar el Diploma de Estudios Avanzados, el objetivo último que se fijó fue el de buscar un modelo que permitiera identificar los perfiles de los principales hombres de vértice de la industria, clasificar sus estilos de decisión en el nivel corporativo y

⁵ Rumelt, R. P., D. Schendel, et al. (1996). Fundamental issues in strategy. Fundamental issues in strategy: A research agenda. R. P. Rumelt, D. Schendel y D. J. Teece. Cambridge, MA, Harvard Business School Press: 9-47.

contrastar la aportación de valor estratégico de los hombres de vértice de los grupos de comunicación españoles desde un modelo explicativo válido.

El modelo seleccionado del que se pretende una aplicación plausible a través del estudio exploratorio de casos es el modelo de toma decisiones estratégicas de los hombres de vértice de las organizaciones desarrollado por Kimio Kase. Se proyecta dicho modelo al sector de los medios de comunicación, con el objetivo de identificar los perfiles de los principales hombres de vértice de la industria, clasificar sus estilos de decisión en el nivel corporativo según los dos tipos definidos por Kase en su modelo cognitivo de decisiones estratégicas (*Proto-imagen de la Empresa* y *Aritmética de beneficio*) (Kase, Sáez *et al.* 2005) y responder a la pregunta de investigación sobre su aportación de valor estratégico a sus compañías.

1.4. Pregunta de investigación

Partiendo del modelo cognitivo de decisiones estratégicas se pretende explorar la aportación de valor y relevancia del papel desarrollado por los principales hombres de vértice en la estrategia corporativa de los grupos de comunicación españoles y cuál ha sido el modelo de decisiones estratégicas predominante (*PIF* o *PA*) en las compañías líderes de la industria de la comunicación.

Al tratarse de un proyecto de investigación de carácter descriptivo-exploratorio el objetivo del mismo no se supedita a contrastar una hipótesis de investigación sino a responder a una pregunta de investigación que permita al investigador describir el fenómeno que se estudia.

Por tanto, es nuestro propósito indagar en la aportación de valor y relevancia del papel desarrollado por los principales hombres de vértice en la estrategia corporativa de los

dos principales grupos de comunicación españoles, Vocento y Prisa, y tratar de discernir cuáles son los criterios que guían su toma de decisiones en términos de modo de entender el negocio, visión estratégica, marco temporal, valores corporativos, etc., que permitan vislumbrar los parámetros de decisión que guían la dirección estratégica corporativa de Vocento y Prisa.

1.5. Ámbito científico

Dada la naturaleza interdisciplinar del campo de la dirección estratégica de empresas informativas, las disciplinas que abarca el campo de estudio del presente trabajo son variadas:

- Ciencias Sociales
 - i. Ciencias de la Información
 - 1. Empresa Informativa
 - 2. Estructura de la Información
 - 3. Economía política de la información y de la Comunicación⁶.
 - ii. Administración y Dirección de Empresas (*Management*)
 - 1. Economía de la empresa
 - 2. Política de empresa
 - 3. Estrategia
 - 4. Organización y dirección de empresas
 - a. Proceso de Toma de decisiones estratégicas.
 - b. Liderazgo⁷
 - iii. Psicología
 - 1. Procesos cognitivos (Psicología cognitiva)
 - 2. Teorías del comportamiento
 - 3. Teorías de la Toma de decisiones

⁶ Estudia la interrelación entre: (1) el poder económico (entidades financieras y empresas), (2) la información (empresas informativas), (3) firmas de telecomunicaciones, y (4) el poder político

⁷ Algunas de las principales teorías desarrolladas en este campo son: Teorías de los rasgos; Teorías del poder y la influencia; Teorías de comportamiento; Teorías de la contingencia; Teorías simbólicas, cognitivas y culturales.; Teoría del intercambio social (Líder transaccional y líder transformador); Teoría del entorno.

1.6. Delimitaciones y limitaciones

El marco teórico de la investigación lo constituyen las disciplinas de estudio que abordan la estrategia empresarial tanto desde un punto de vista de contenido como de proceso. En el siguiente esquema de Hirsch se ilustra el marco de referencia de nuestro estudio.

Figura 1 - DISCIPLINAS BASE PARA LA INVESTIGACION EN CONTENIDO Y EN PROCESO ESTRATÉGICO

Fuente: (Hirsch 1991:7)

| | | | | |
|---|---|--------------------------------|--|---------------------|
| UNIDAD DE ANÁLISIS | Contexto del entorno (mercados, sociedad) | Macroeconomía | Política económica | Ciencia política |
| | | Microeconomía | Sociología | Teología |
| | Organización | CONTENIDO | PROCESO ESTRATÉGICO | |
| | | ESTRATÉGICO | Política de empresa y planificación Economía institucional Teoría de la organización | Psicología Social |
| | | Economía de las Organizaciones | | |
| | Individuo (dentro y fuera de la organización) | Ciencias de la Decisión | Teoría de la decisión directiva Política organizativa | Psicología Ética |
| | | Racional | Racionalidad limitada | Extraracional |
| HIPÓTESIS ACERCA DE LA TOMA DE DECISIONES | | | | |

El marco de estudio que fija el contexto y las limitaciones de nuestra investigación queda reflejado en la siguiente figura (véase figura 2). En ella se pueden apreciar las coordenadas que delimitan el área de investigación sobre el que se centra el objetivo de

nuestro trabajo: El estudio del hombre de vértice en la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo aplicando el modelo de esquema mental desarrollado por Kase⁸.

Figura 2 - MARCO DE ESTUDIO

Fuente: Elaboración propia



Bajo este contexto en este trabajo sólo se estudian los *CEOs* del grupo de comunicación en tanto en cuanto son los que dirigen la operación en diferentes mercados y sectores donde se desarrollan las estrategias corporativas. Por tanto es necesario delimitar el alcance del estudio y afirmar que no son objeto de este estudio:

- Los hombres de vértice de los medios de comunicación o unidades de negocio concretas ya que entrarían en el ámbito de la estrategia competitiva (estrategias de negocio y funcionales)
- El estudio de la economía de los medios y el análisis de los distintos mercados y sectores que conforman la industria. Aunque sí se tienen en cuenta la estructura de propiedad de los grupos Prisa y Vocento, así como los movimientos estratégicos en términos de adquisiciones, fusiones,

⁸ El capítulo III desarrolla ampliamente el modelo Kase.

lanzamiento, venta y cierre de unidades de negocio en tanto en cuanto son constitutivos del resultado de las estrategias formuladas por los *CEOs*.

Es importante aclarar que el objetivo del presente trabajo no es el de estudiar, evaluar, comprobar ni demostrar el modelo teórico de Kase sobre el estudio de la toma de decisiones de los hombre de vértice, sino el de argumentar una tesis concreta sobre los hombres de vértice de dos de los principales grupos de comunicación españoles, para lo cual se utiliza el modelo Kase como herramienta de ayuda en la argumentación y análisis de evidencias que soporten y contrasten la tesis que se plantea en este trabajo de investigación.

1.7. Objeto de estudio

El objeto formal de estudio es la estrategia empresarial de los grupos de comunicación Prisa y Vocento y la unidad de análisis son los hombres de vértice de dichas compañías. Para el objeto material de estudio se considera el grupo empresarial y no las empresas individuales que componen la compañía dado que lo que se pretende analizar es la estrategia corporativa y la estructura organizativa global, es decir aquellos aspectos que están estrechamente vinculados con la dirección corporativa. La definición de grupo utilizada se basa en la normativa sobre consolidación existente.

Figura 3 – ESQUEMA OBJETO DE ESTUDIO

Fuente: Elaboración propia



Los conceptos hipotéticos que forman parte del modelo de decisiones (*schemata*), que intentan explicar el perfil y conductas de los hombres de vértice, son los constructos *PIF* y *PA*⁹.

Los indicadores de los constructos¹⁰, que servirán para la obtención de evidencias que apoyen la validez de las observaciones, son las categorías que se resumen en el siguiente cuadro.

⁹ Cfr. Capítulo III.

¹⁰ Cfr. Capítulo V sobre los aspectos metodológicos y la operacionalización de las variables a partir de los constructos *PIF* y *PA*.

Cuadro 1 – CONSTRUCTOS *PIF* Y *PA* DEL MODELO DE DECISIONES
(*SQUEMATA*)

Fuente: (García-Lombardía, Kase et al. 2006)

| | <i>PIF</i> (<i>Proto-Image of the Firm</i>) Protoimagen de la Empresa | <i>PA</i> (<i>Profit Arithmetic</i>) Aritmética del Beneficio |
|-------------------------------------|--|--|
| Guía de las decisiones | Imagen de la empresa | Obtención de beneficios a corto |
| Marco temporal | Medio – largo plazo | Corto plazo |
| Factores constituyentes | Historia profesional, entorno, cultura empresarial e institucionalización | Historia profesional, entorno, conocimiento de la empresa e instinto para los negocios |
| Flujo de caja | Sólido flujo de caja | En tiempos de crisis, la supervivencia es la única opción |
| Instrucciones alta dirección | Implícitas, evaluadas en retrospectiva | Explícitas |
| Combinación | <i>PIF</i> en alta dirección: posible <i>PIF</i> o <i>PA</i> en niveles inferiores | <i>PA</i> en alta dirección: imposible <i>PIF</i> en niveles inferiores |

El estudio consistirá en aplicar y contrastar las siguientes categorías en los hombres de vértice (presidentes y consejeros delegados) y a los hitos estratégicos en la evolución de sus compañías, según corresponda.

1.8. Método y técnicas de investigación

Siguiendo a Bochenski (1971) y a K. Popper (1962), podríamos afirmar que no existe un método único para todo el quehacer científico¹¹. El método más recomendable para emplear en una investigación, depende a su vez de tres factores previos fundamentales: del objeto de estudio elegido, del aspecto que de él sea abordado y de la ciencia específica que lo trate. Así pues, en el caso presente, y una vez aclarados estos tres puntos básicos, podemos resumir los principales métodos que han guiado este trabajo: el método analítico y el sintético, así como el método experimental.

Los métodos analítico y sintético quizá sean los primeros sistemas utilizados en el tiempo para adentrarse en el discurso del pensamiento humano. Ya en las obras de los antiguos pensadores clásicos griegos, como en el caso de la dialéctica platónica, se vislumbra este modo de proceder usado en el avance del conocimiento. Básicamente el método analítico se propone descomponer en partes el objeto de estudio, reduciendo el conjunto a las componentes intrínsecas que lo integran (en nuestro caso: Hitos estratégicos, realidad económica y financiera y cada una de las variables que componen los constructos del modelo de decisiones de los hombres de vértice). Por el contrario, el método sintético busca construir la realidad completa a partir de sus elementos básicos (en este caso, concluir si el modelo imperante en cada uno de los grupos de comunicación es *PIF* o *PA*).

¹¹ Entre los principales métodos empleados a lo largo de la historia en la investigación científica destacamos los siguientes métodos: Analítico y sintético; deductivo e inductivo; axiomático y estructural; hipotético y experimental; fenomenológico; histórico; semiótico; Sociológico. (Extraído de Martí, C. (2004). Sobre el método científico. Curso “Estudio de empresa informativa: Pautas de investigación y modelo de memoria de doctorado” - Periodismo IV. Madrid, Universidad Complutense de Madrid. Trabajo curso de doctorado.)

El método experimental busca la constatación empírica, a la vista directa del objeto, mediante pruebas, observación, comprobación o refutación de los casos prácticos, de aquello que después se admitirá como explicación científica del problema investigado¹².

Conviene establecer la diferencia entre método de investigación y metodología o técnicas de investigación. Las técnicas de investigación, en contraste con los métodos, son procedimientos específicos que se han de seguir paso a paso para recoger y analizar los datos, para extraer la información que contienen. Tal y como sugiere Bennett (1986) las técnicas de investigación te dicen cómo hacerlo más que el qué estás haciendo o el porqué lo estás haciendo. La metodología es un planteamiento sistemático y ordenado para la recopilación y análisis de datos así como de la información que puede obtenerse de esos datos (Jankowicz 2000).

La presente investigación utiliza metodologías¹³ tanto cuantitativas como cualitativas, a través de la triangulación de tres técnicas: análisis de los discursos de los hombres vértice, revisión de documentación sobre la trayectoria del grupo de comunicación Vocento y la construcción de casos, en otras palabras, análisis de contenido, análisis de información secundaria y metodología del caso. Cada una de estas técnicas

¹² El método experimental es muy recomendable en ciencias de la información, en tanto que induce a no fiarse de testimonios inciertos singulares, sino comprobar por diversas fuentes la validez de los datos. (Población, J.I. 2004)

¹³ Chan-Olmsted recomienda respecto a la aplicación de técnicas metodológicas en el campo de la estrategia de empresas de comunicación lo siguiente: “Debido a la multiplicidad de métodos necesarios para identificar, medir y comprender las características de las empresas, la estrategia sería mejor investigada si se abordara como un fenómeno dinámico, evolutivo y estudiada empíricamente con una combinación de estudios longitudinales, estudios de casos en profundidad y otras mediciones cuantitativas” Véase Chan-Olmsted, S. M. (2005a). Issues in Strategic Management. Handbook of Media Management And Economics. A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates 161-180.

pretende responder a los distintos objetivos que se ha propuesto en esta investigación, de manera que el análisis de contenido de los discursos permite aproximarse a los factores de decisión que constituyen los esquemas mentales de los hombres vértice, la revisión de documentación permite definir objetivamente el entorno en el que opera el grupo de comunicación seleccionado y la elaboración de caso permite agrupar la información obtenida de los discursos y del análisis del sector y de la compañía.

Los aspectos metodológicos de la presente investigación tienen un desarrollo más amplio en el capítulo cinco correspondiente a metodología.

1.9. Fuentes

Los principales tipos de fuente que se han consultado y de los que se han obtenido información para la elaboración del estudio han sido:

- ***Journals académicos especializados internacionales de consulta y referencia.***
- ***Revistas especializadas académicas españolas.***
- ***Fuentes de información relacionadas con Estructura de la Información:***
 - a. Diarios y revistas de referencia españoles tanto de información general como económicos.
 - b. Revistas especializadas.
 - c. Anuarios de la Comunicación y telecomunicaciones.
- ***Fuentes de Información con estadísticas sobre audiencias, difusión y actividad publicitaria.***
- ***Publicaciones profesionales y académicas.***

En el capítulo de metodología¹⁴ se detallan de cada uno de los tipos las fuentes concretas que se han consultado para la elaboración de la presente tesis.

¹⁴ Véase capítulo 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN p. 178

1.10. Estructura

El presente trabajo se divide en dos grandes partes diferenciadas. En la primera se dibuja el escenario teórico sobre el estudio de la estrategia empresarial, se plantea el *status questionis*, se establecen las delimitaciones conceptuales para el estudio de la dirección estratégica de grupos de comunicación a nivel corporativo y fruto del cuerpo de conocimientos desarrollados durante la investigación previa, se formulan las preguntas de investigación (capítulos I y II) y se presenta el modelo Kase como respuesta a la estrecha relación que existe entre estrategia corporativa y las personas de los que emana dicha estrategia, los hombres de vértice, que no son otros que aquellos que ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones (capítulo III)

Para finalizar el desarrollo teórico se analiza la idiosincrasia de la industria de la comunicación, se detallan sus peculiaridades y características principales y se identifican los principales actores corporativos que actúan en el escenario competitivo de los distintos subsectores que conforman la industria de la comunicación en España y que servirá para identificar la muestra (capítulo IV)

En la segunda parte del trabajo, dedicado al análisis y aplicación del modelo Kase a las dos grupos de comunicación objeto de estudio, Vocento y Prisa, se exponen los aspectos metodológicos básicos como la muestra, operacionalización y conceptualización de variables, así como las técnicas metodológicas empleadas: análisis de documentación secundaria, estudio de caso y análisis de contenido (capítulo V)

Los dos capítulos siguientes constituyen los resultados propiamente del análisis de cada uno de los grupos en las tres dimensiones consideradas: hitos estratégicos, hombres de vértice, y análisis de contenido (capítulos VI y VII)

El capítulo de conclusiones pone en relación el desarrollo teórico con la aplicación del modelo Kase respondiendo a las preguntas de investigación, y se exponen una serie de consideraciones e implicaciones de ámbito teórico y práctico novedosas sobre la dirección estratégica de los dos principales grupos de comunicación, Prisa y Vocento, así como las limitaciones y utilidades del trabajo (capítulo VIII)

La Memoria de Investigación adjunta una serie de apéndices con información relevante sobre los hitos estratégicos de los grupos de comunicación ordenados cronológicamente (apéndice II), magnitudes económicas y documentos económicos y contables (apéndice III) los discursos de los hombres de vértice publicados en las Memorias Anuales de sus compañías (apéndice IV), y por último, se incluyen los apéndices establecidos en toda Memoria de Investigación: Abreviaturas (Apéndice I) y la Bibliografía con las referencias citadas y obras consultadas.

CAPÍTULO II

2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

El presente capítulo tiene como finalidad fijar los cimientos teóricos que sustentan y delimitan el mapa conceptual de nuestro estudio. En la primera parte, se abordan los fundamentos de la dirección estratégica como disciplina científica, que están centrados en las aportaciones realizadas desde el ámbito de la administración de empresas y orientadas a la dirección de las organizaciones empresariales. En el segundo epígrafe, se presenta la carencia de una teoría general sobre estrategia, que se justifica desarrollando las escuelas de pensamiento que existen sobre la concepción de la estrategia, que han sido numerosas, debido a la propia naturaleza interdisciplinar de la dirección estratégica que se alimenta de las aportaciones de distintas ciencias básicas, como Economía, Sociología, Psicología, Teoría de la Organización, etc., así como de distintos enfoques o escuelas de pensamiento: Institucional, Dependencia de Recursos, Contingencia, Economía de las Organizaciones, Recursos y Capacidades, etc.

En el tercer epígrafe del capítulo se clasifican los distintos niveles objeto de estudio de la estrategia empresarial, poniendo especial atención en el nivel corporativo que es el señalado para nuestro trabajo. En este mismo apartado se desarrollan las relaciones que se establecen entre el centro corporativo y las unidades de negocio y se detallan los estilos de patrocinio en la creación del valor estratégico.

En el cuarto apartado del capítulo se da cuenta de la aplicación que se ha hecho de la dirección estratégica a la industria de los medios de comunicación, reseñando las principales aportaciones que se han producido en el ámbito de nuestro campo de estudio. En este mismo apartado se aporta un marco teórico de análisis de la estrategia que integra

los dos principales enfoques que existen sobre el estudio estratégico: la organización industrial por un lado y la teoría de recursos y capacidades de la empresa por otro.

A continuación se aborda la toma de decisiones estratégicas, y a partir de la literatura se detallan los distintos modelos de toma de decisiones tanto a nivel individual como organizativo.

En el último apartado, a modo de conclusión, se resumen los principales elementos expuestos en el capítulo que relacionan e integran la estrategia corporativa con la figura del hombre de vértice de la organización, que constituye la base de nuestro estudio empírico.

2.1. Aproximación a los conceptos de Estrategia y Dirección estratégica

2.1.1. Estrategia

El origen etimológico del término estrategia es griego (Evered 1983). *Estrategeia*, *estrategos* o el arte del general en la guerra procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

El diccionario *Larousse* define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

El primer uso del término se encuentra en un tratado sobre el arte de la guerra escrito en China por Sun Tzu hacia el año 360 a.c.. También se hizo un uso extensivo del término en obras referentes a las guerras napoleónicas (Griffith 1963). La primera ocasión que se utiliza el término estrategia en el campo empresarial fue en la obra *The Theory of Games and Economic Behavior* de Von Neuman y Morgenstern en el año 1944. Sin

embargo, el primero en ofrecer una aplicación del concepto al ámbito empresarial fue Peter Drucker, para quien estrategia de la empresa consistía en responder a dos preguntas: Qué es nuestro negocio y qué debería ser en el futuro (Drucker 1954).

La primera definición en el ámbito académico fue de Alfred Chandler (1962) en su obra *“Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise”*. Posteriormente, también en Estados Unidos y en el campo de dirección de empresas, Igor Ansoff (1965) expuso su propia visión en su libro *“Estrategias Corporativas”*.

En la revisión de literatura se han hallado más de treinta definiciones del término estrategia. A continuación recogemos una relación de las definiciones parciales más significativas que el autor ha considerado teniendo en cuenta las distintas dimensiones del término, sin perder de vista que no es objeto de este estudio hacer un análisis exhaustivo del concepto (Véase Cuadro 2)

Cuadro 2 – DEFICIONES DE ESTRATEGIA

| Autor y año | Definición de estrategia |
|--|--|
| (Chandler 1962) p.16) | “La determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos”. |
| Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965: p. 57) | “La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”. |
| (Schendel y Haiten 1972 p. 100) | “La estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de |

| | |
|-----------------------------------|--|
| | asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno”. |
| (Steiner y Miner 1977 p. 7) | “La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados”. |
| (Galbraith y Kazanjian 1978 p. 3) | “Acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico”. |
| (Hofer y Schendel 1978b p. 25) | “Patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entorno que indica cómo alcanzará la organización sus objetivos”. |
| (Andrews 1980 p. 13) | “La estrategia de la empresa es el patrón de decisiones en una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas, proporciona los planes y políticas principales para alcanzarlos, y define el campo de negocios que la empresa persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes comunidades, etc. Define los negocios en que una empresa competirá, preferentemente por la forma en que asignará los recursos para transformar las competencias distintivas en ventajas competitivas”. |
| (Porter 1980a p. 17) | “La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. |

| | |
|------------------------------------|---|
| Hrevianial y Joyce (1984 p. 29) | “La formulación de estrategias es un proceso de decisión que centra su atención en el desarrollo de objetivos a largo plazo y en el reconocimiento de las capacidades organizativas y contingencias del entorno que influyen en su alcance”. |
| Argyris (1985 p.1) | “La formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fuerzas y debilidades”. |
| (Chaffee 1985 p. 93) | “La estrategia es definida como un marco de referencia que permite a los <i>stakeholders</i> comprender a la organización y a su entorno. Sobre esta base, los <i>stakeholders</i> son motivados a comportarse y actuar de forma que produzcan los resultados favorables esperados para la organización”. |

Siguiendo a Hax y Majluf¹⁵ podemos agrupar el conjunto de definiciones parciales en seis dimensiones:

1. La estrategia como medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (Chandler 1962) (Schendel y Haiten 1972)
2. La estrategia como expresión del dominio competitivo de la empresa o como respuesta a las cuestiones sobre en qué negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o desea ser (Drucker 1954).
3. La estrategia como proyecto global, coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar que los objetivos corporativos básicos sean alcanzados (Glueck 1980).

¹⁵ Hax, A. C. y N. S. Majluf (1988). "The concept of strategy and the strategy formation process." Interfaces 18(3): 99-109.

4. La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno (Steiner y Miner 1977).
5. La estrategia como instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial (Porter 1985).
6. La estrategia como fuerza motivante para los *stakeholders* o diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización (Freeman y Hannan 1984) (Chaffee 1985).

Schelling (1980) establece la diferencia entre estrategia y táctica: “Una estrategia es el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos. Una táctica es un plan para una acción específica”.

Si en los años 50 y 60 el interés se centra sobre todo en la importancia de la planificación estratégica (Mintzberg 1994), en los 70 y 80 el foco de atención se torna hacia el estudio sectorial. Sobresale Michael Porter desde el campo de la Organización Industrial quien aplica el análisis sectorial para descubrir los determinantes de la rentabilidad de la empresa. Este análisis consiste en fijar la estructura sectorial y la posición competitiva en la rentabilidad¹⁶. Destacan empresas consultoras, como *Boston Consulting Group* o el *Strategic Planning Institute*, las cuales elaboran técnicas como el *PIMS*¹⁷ que reflejan la influencia de la cuota de mercado en la ventaja competitiva y en la rentabilidad sectorial.

¹⁶ Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York, The Free Press.

¹⁷ Profit Impact of Market Strategy.

En la década de los 80 y 90 la evolución de los estudios sobre estrategia tiende hacia la búsqueda de la ventaja competitiva basada en los aspectos internos de la empresa (recursos, capacidades, procesos internos, etc.). En este periodo destacan autores como Barney (1986; 1991b) y Grant (1996).

Algunos autores relacionan con la estrategia aspectos hasta el momento inexplorados tales como los valores y comportamientos; consideran la estrategia como medio de coordinación y comunicación, y la conciben como misión (Campbell y Nash 1992) o como meta (Hamel y Prahalad 1990).

Así, por ejemplo Campbell y Nash (1992) establecen cuatro elementos de la misión de una empresa: Propósito, el porqué existe la compañía; estrategia: posición competitiva y competencia distintiva; valores: en qué cree la compañía; reglas y comportamientos: las políticas y comportamientos que sostienen los valores y competencias distintivas.

Aunando las distintas definiciones, conceptos y dimensiones de la estrategia, podríamos considerar la estrategia como el conjunto de decisiones que:

- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, de programas de acción y de prioridades en la asignación de recursos.
- Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.
- Intenta alcanzar, en relación a sus competidores, una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fuerzas y debilidades internas de la organización.

- Define, en relación a sus *stakeholders* o grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y compromete de forma integrada y coherente a todos los niveles jerárquicos de la organización.

2.1.2. Dirección estratégica

El origen del término lo encontramos en las escuelas de negocios de los años 60 y 70 donde se impartía una asignatura denominada “Política de empresa”, que en los 80 empezó a denominarse “Dirección estratégica” y en algunas se utilizaba también el término “estrategia”.

Existen diferentes visiones particulares de los autores en función de sus antecedentes académicos y de los objetivos particulares de su investigación. Generalmente han considerado aspectos parciales de la estrategia y de la dirección estratégica y no se encuentra un concepto universalmente aceptado, ni una definición integradora.

Robert Grant advierte que “es vital que reconozcamos las limitaciones del análisis para guiar la dirección estratégica. A diferencia de las matemáticas, la química o incluso la economía, la dirección estratégica carece de un cuerpo teórico aceptado, internamente consistente y empíricamente contrastado. Aunque emplea teorías y conceptos teóricos, éstos proceden de ciencias sociales y administrativas anteriores – sobre todo de la economía, la psicología y la teoría de la organización – y tienen principalmente una base *ad hoc*”¹⁸

Veamos algunas definiciones consultadas en nuestra revisión de la literatura que puedan ayudar a delimitar el concepto:

¹⁸ Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford, Blackwell Publishers.

“La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas, y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos, y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa”¹⁹.

Hofer, Murray *et. al.* (1984) destacan el proceso estratégico. Según estos autores la dirección estratégica está relacionada con dos grandes áreas: la primera afecta a los procesos estratégicos, tales como formulación de objetivos, la formulación de estrategias y el diseño de estructuras y sistemas administrativos; y la segunda, implica el estudio de las diferentes funciones o responsabilidades de la alta dirección, lo que incluye actividades tan diversas como la coordinación e integración de las tareas realizadas en las diferentes áreas funcionales, la participación en las decisiones estratégicas y operativas clave, la negociación con colectivos externos y el ser portavoz de la organización.

Teece (1990) entiende por dirección estratégica la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios. Este autor considera que “es importante reconocer [...] que las rentas se derivan fundamentalmente de algún activo único o idiosincrásico poseído o controlado por la empresa”²⁰.

¹⁹ Hax, A. C. y N. S. Majluf (1984). Strategic Management: An integrative perspective, Prentice-Hall, Inc. p. 72

²⁰ Teece, D. J. (1990). Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. Perspectives on strategic management. J. W. FREDRICKSON, Harper Business. p. 46

Summer, Bettis *et. al.* (1990) centran el objetivo de la dirección estratégica en garantizar la supervivencia y el crecimiento de aquellas organizaciones que, en comparación con sus competidoras, alcanzan competencias distintivas en la obtención de *outputs* de utilidad para la sociedad.

Como veremos en el apartado 2.3. de este capítulo los conceptos tales como “activos idiosincrásicos” o “competencias distintivas” están sirviendo para darle más importancia a la teoría basada en los recursos (Wernerfelt 1984) (Barney 1991c) (Grant 1991) en la construcción de un nuevo marco conceptual para la dirección estratégica²¹.

Otros autores como Rumelt y Schendel (1991) consideran que la dirección estratégica incluye aquellas materias que son de principal interés para la dirección general o para quien pretenda investigar las razones del éxito o fracaso de las organizaciones.

En este mismo sentido, Porter (1991) afirma que la razón del éxito o fracaso de las empresas es quizá la cuestión central de el campo de la estrategia, y que las causas de dicho éxito o fracaso se pueden encontrar en las respuestas a cuestiones como el porqué difieren las empresas, cómo se comportan, cómo se seleccionan sus estrategias y cómo son dirigidas.

Para Porter el éxito “[...] se manifiesta en el logro de una posición competitiva o serie de posiciones competitivas que conducen a un rendimiento financiero superior y sostenible”²².

²¹ Véase también Ulrich, D. y J. Barney (1984). "Perspectives in organizations: Resource, dependence, efficiency, and population." *Academy of Management Review* 9(3): 471-481.

²² Porter, M. E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy." *Strategic Management Journal* 12: 95-117. p. 96

Según el académico español García Falcón (1993), “la dirección estratégica tiene por objeto la formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la organización; es decir, incrementar la riqueza o valor para los propietarios o accionistas o la utilidad social para la comunidad”.

2.2. Naturaleza interdisciplinar de la dirección estratégica

Tras analizar diferentes acepciones del término estrategia interesa destacar ahora el carácter multidisciplinar de la dirección estratégica, que ha bebido y se ha enriquecido de otras ciencias en su proceso de formación, integrando o conciliando sus diversos planteamientos. Su origen y desarrollo han venido determinados por los avances en otros campos del saber que se sitúan a un nivel superior dentro de la estructura de las ciencias, considerados habitualmente como disciplinas básicas de la dirección estratégica: Economía, ciencia política, sociología, psicología, etc.

Tal y como se ha considerado en el primer capítulo y se ilustra en la Figura 1 la dirección estratégica abarca distintos campos y su estudio puede dividirse fundamentalmente en contenido y proceso.

La **investigación estratégica en contenido**²³ se refiere a la propia materia de la decisión estratégica (Huff y Reger 1987) Trata sobre el ámbito de los mercados en que compite una organización y la forma de competir en los mismos (Montgomery, Wernerfelt

²³ Algunos de los principales referentes de la perspectiva clásica sobre el estudio del contenido estratégico son: Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Illinois: Irwin, Homewood. Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise Cambridge, The MIT Press.
Penrose, E. T. (1980). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford, Basil Blackwell.

et al. 1989) Para Chakravarthy y Doz (1992) ésta se centra exclusivamente en los posicionamientos estratégicos de la empresa que conducen a un rendimiento óptimo bajo diferentes contextos de entorno y más recientemente, se ha centrado en el efecto que tienen los recursos de una organización sobre el rendimiento y resultados de la misma. Hirsch (1991) utiliza el símil de una fotografía en blanco y negro para referirse al estudio del contenido estratégico.

La **investigación estratégica en proceso**²⁴ se refiere a las acciones que conducen y apoyan la estrategia (Huff y Reger 1987), es decir, cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación. Para Chakravarthy y Doz (1992) hace referencia a la forma en que un *CEO*²⁵ puede influir continuamente en la calidad del posicionamiento estratégico de la empresa mediante los procesos de decisión y sistemas administrativos apropiados. Siguiendo el símil de Hirsch (1991) la investigación estratégica en el proceso sería la cinematografía a todo color.

La investigación en proceso estratégico busca sus raíces científicas en una amplia gama de materias, siendo las principales la teoría de la organización, la planificación y política de empresa, y la economía institucional; la investigación en contenido de la estrategia sólo se fundamenta en el campo de la economía, y más concretamente en la organización industrial y en la economía de las organizaciones.

²⁴ Entre los principales académicos que han abordado el estudio del proceso estratégico destacan los siguientes: Eisenhardt, K. y M. Zbaracki (1992). "Strategic Decision Making." Strategic Management Journal 13(número especial de invierno): 17-37.; Farjoun, M. (2002). "Towards an organic perspective on strategy." Strategic Management Journal 23: 561-594.; Fredrickson, J. (1983). "Strategic process research: questions and recommendations " The Academy of Management Review 8(4): 565-575.; Van de Ven, A. H. (1992). "Suggestions for studying strategy process: a research note." Strategic Management Journal 12(summer): 169-188.

²⁵ *Chief Executive Office*. El cargo o puesto equivalente en una organización empresarial española es Consejero Delegado o Director General.

A diferencia de la investigación en contenido estratégico, la investigación en proceso considera las hipótesis de investigación de la racionalidad limitada e incluso los comportamientos extra-rationales de los actores organizativos en la toma de decisiones. Es por ello que para nuestro estudio de la toma de decisiones de los hombres de vértice de los grupos de comunicación españoles resulta especialmente importante el estudio estratégico del proceso.

La investigación en **contenido** estratégico trata solamente la relación entre el entorno y la organización, sin embargo la investigación en **proceso** estratégico trata las interacciones de comportamiento de los individuos, grupos y unidades organizativas dentro o entre empresas (Chakravarthy y Doz 1992).

La “Escuela del proceso de la estrategia”²⁶ se centra en cómo surgen las estrategias o se toman las decisiones estratégicas. Eisenhardt y Zbaracki²⁷ identifican tres grandes aproximaciones al tema de cómo se toman las decisiones estratégicas:

²⁶ Concretamente, respecto al estudio sobre el proceso de formación de la estrategia, donde radica también nuestro interés, Mintzberg et al. (1985) identifican diez escuelas de pensamiento: *escuela del diseño*, ven la estrategia como un proceso de creación; *escuela de la planificación*, tratan la estrategia como un proceso formal; *escuela del posicionamiento*, conciben la estrategia como un proceso analítico; *escuela emprendedora*, relacionan la estrategia con un proceso visionario; *escuela de aprendizaje*, ven la estrategia como un proceso mental; *escuela de poder*, tratan la estrategia como un proceso emergente; *escuela cultural*, consideran la estrategia como un proceso de negociación; *escuela del entorno*, ven la estrategia como un proceso reactivo; *escuela de la configuración*, abordan la estrategia como un proceso de transformación. El contraste de unas escuelas y otras pone de manifiesto cómo ha evolucionado notablemente el estudio sobre estrategia y dirección estratégica a lo largo del tiempo.

²⁷ Eisenhardt, K. y M. Zbaracki (1992). "Strategic Decision Making." Strategic Management Journal 13(número especial de invierno): 17-37.

- Enfoque basado en el conocimiento, que se centra en la racionalidad de los decisores.
- Enfoque político, que gira sobre el poder en las organizaciones.
- Enfoque "cubo de basura", que concibe el proceso organizativo como casual y anárquico.

Además de estas tres aproximaciones Mintzberg (1989) concibe un cuarto modelo, “el colegiado”, basado en el consenso, el interés común y las decisiones compartidas.

2.3. Escuelas de pensamiento sobre estrategia

Desde que emergió la dirección estratégica como área de estudio en los años 60 se han desarrollado numerosos enfoques de investigación. Para enmarcar nuestro estudio conviene repasar, aunque sea someramente, las escuelas de pensamiento más destacadas y su enfoque respecto a la influencia de los responsables de las decisiones estratégicas.

2.3.1. Economía Industrial

La escuela denominada “Economía industrial”, con Michael Porter de la universidad de Harvard, como máximo exponente, sostiene que las condiciones del entorno son los factores más importantes que condicionan los resultados y rentabilidad de la empresa. La asunción implícita de esta perspectiva consiste en considerar homogéneas a todas las empresas en términos de competencias y capacidades, a su vez que con limitaciones en la propia estrategia, y cuyos recursos internos no son fuente de ventaja competitiva (Porter 1980a pp. 129-132) (Rumelt, Schendel et al. 1994)

Las opiniones de los autores de Economía Industrial están divididas respecto al grado de discrecionalidad de la conducta empresarial en el contexto de la industria. Los investigadores tradicionales, entre los que destaca Porter, consideran que la estructura determina la conducta de las empresas y sus resultados. Menos estrictos, los autores modernos destacan las diferencias estratégicas de las empresas influenciadas por sus comportamientos. Estos últimos mantienen que tanto la estructura como la conducta determinan los resultados de las empresas en un sector industrial determinado.

2.3.2. Teoría de la Dependencia de Recursos

La Teoría de la Dependencia de los Recursos (en adelante TDR) alude a cómo las organizaciones están condicionadas por el entorno externo donde se sitúan aquellos recursos necesarios para alcanzar el éxito. Pfeffer y Salancik van más allá y consideran que “para sobrevivir, las organizaciones requieren recursos”²⁸. Por tanto la principal asunción de esta escuela, cuyos máximos exponentes son Pfeffer (1977), Pfeffer y Salancik (2003), Boyd (1990), Daily y Dalton, (1994a;b), Gales y Kesner (1994), Hillman, Cannella, y Paetzold (2000), Dalziel y Hillman (2003) es que existe una inherente dependencia externa de la organización (véase

²⁸ Pfeffer, J. y G. R. Salancik (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, Harper and Row. p. 258.

Cuadro 3)

El control de esta dependencia del entorno externo puede conseguirse por diversos modos. En tanto en cuanto los recursos son producidos por organizaciones, la colaboración o la integración vertical puede considerarse una estrategia valiosa que permite controlar el limitado número de recursos disponibles en el entorno en el cual la empresa compete.

Respecto a cómo influye la TDR en aquellos que toman las decisiones estratégicas Pfeffer y Salancik (1978) sostienen que si estos se equivocan o no son capaces de entender e interpretar los cambios que se producen en el entorno, también se equivocarán a la hora de adaptar la organización a dichos cambios y, por tanto, al nuevo entorno.

2.3.3. Teoría Institucional

Las instituciones son definidas como al sistema o conjunto de reglas y obligaciones formales e informales de una sociedad concreta (North 1990). El institucionalismo implanta numerosos aspectos sociales tales como normas, leyes, status, valores, códigos de conducta, tabús, contratos (North 1990) y estos son “transmitidos por diferentes tipos de canales” (Scott, 2001, p.48). Las instituciones juegan un rol fundamental en la organización y su entorno. North (1990 p. 3) considera que las instituciones son las “reglas del juego en una sociedad”. Las Instituciones evolucionan a través del tiempo (North 1990) y pueden clasificarse de acuerdo con tres tipos principales: reguladoras, normativas, cultural-cognitivas (Scott, 2001, p.52). Los reguladores, por ejemplo, incluyen reglas, leyes y sanciones mientras que las cultural-cognitivas incluyen creencias comunes.

Respecto a cómo influye en los responsables de las decisiones estratégicas la teoría institucional, glosando a Scott (2003 p.138), toda organización opera en algún tipo de entorno institucional. Y por tanto, esto hace que inevitablemente el componente

institucional influya en los directivos en el proceso de toma de decisiones. Elenkov (1997) argumenta que aquellos que toman las decisiones al más alto nivel en la empresa interpretan el entorno externo adoptando su propio esquema personal lo cual le lleva consecuentemente a una construcción personal de la realidad.

2.3.4. Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresas

En los años noventa y hasta la actualidad se produce un cambio de mentalidad en el área de la dirección de empresas. Se reconocen limitaciones a las teorías englobadas dentro de la nueva economía institucional y se propone un enfoque de carácter más estratégico basado en los recursos de las organizaciones (Fernández Rodríguez y Suárez Gonzalez 1996). Barney (1991a; 2001; 2001a; 2001b) abrió un nuevo camino en el pensamiento estratégico con énfasis en los recursos a la hora de crear ventajas competitivas. Los recursos son definidos como activos tangibles o intangibles y capacidades.

El propósito de este nuevo enfoque es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. Este enfoque no supone romper con los modelos anteriores, sino superarlos. La empresa pasa a ser considerada como un conjunto de habilidades, conocimientos, tecnología, etc., que se generan y amplían con el paso del tiempo. Por tanto, la estrategia se basa en términos de lo que la empresa sabe o puede llegar a hacer de su potencial (Barney 1991c) (Grant 1996).

Robert Grant amplió la Teoría de los Recursos, basada en la idea de dirección de recursos (Grant 1991 p. 136) introduciendo el concepto de capacidades. Él argumenta que “la empresa es en esencia un conjunto de recursos y capacidades que constituyen los determinantes principales de su estrategia” (Grant 1991 p. 133)

El objetivo de esta teoría es la creación de valor, para lo cual los recursos deberán ser escasos, valiosos, difícilmente imitables y limitadamente sustituibles, de manera que sea posible la obtención de ventajas competitivas debidas a los recursos y capacidades internos de las organizaciones (Barney 1991c) (Grant 1991) (Collis y Montgomery 1995b).

Este enfoque considera que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos o capacidades internas superiores al resto de sus competidores, y dicha rentabilidad no depende del sector industrial en el que se encuentre la empresa, ni de su mejor posición en el mercado (Dierickx y Cool 1989) (Barney 1991c) (Collis y Montgomery 1995b).

Mientras que la Teoría de los recursos y capacidades explora las fortalezas y debilidades de una empresa, la escuela de economía industrial se centra en las oportunidades y amenazas que se generan o se producen en el exterior (Barney 1991c). Ambas perspectivas, sin embargo están interesadas en definir las fuentes principales de rentabilidad de la empresa.

Hamel y Prahalad (1989; 1990) enfatizan la importancia de los recursos y capacidades en forma de “competencia básica” y la intención por parte del hombre de vértice en la consecución de logros empresariales a largo plazo.

Dado que nuestro trabajo pretende conocer las causas de la diferencias en los rendimientos de las empresas, basándose en sus recursos y capacidades internos y concretamente en la incidencia del *CEO* en los planteamientos estratégicos de las empresas, consideramos que la teoría de recursos y capacidades parece una referencia adecuada para explicar el objeto de nuestro estudio. Por este motivo hemos elegido dicha teoría como uno de los principales fundamentos de nuestro trabajo.

**Cuadro 3 – PRINCIPALES ASUNCIONES DE LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO
SOBRE ESTRATEGIA**

Fuente: Elaboración propia.

| Escuela | Principales asunciones | Elementos clave |
|--------------------------------|---|--|
| Institucional | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Institutional constraints</i> afectan al comportamiento de la organización. - Las organizaciones cambian los <i>constraints</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Reglas formales e informales (ej.: leyes, contratos, normas, etc.) - Organizaciones (política, económica, social y educacional) |
| Dependencia de recursos | <ul style="list-style-type: none"> - La organización depende de los limitados recursos externos. - La organización tiende a controlar los recursos para reducir su dependencia. - La organización es concebida como un sistema abierto. - Los recursos externos son aquellos aportan una mayor contribución a los resultados. | <ul style="list-style-type: none"> - Recursos externos. - Agentes sociales - Relaciones entre organizaciones (redes) - Percepciones de los agentes que toman decisiones. - Poder y control del entorno externo. |
| Recursos y Capacidades | <ul style="list-style-type: none"> - Los recursos internos de la organización son aquellos que pueden crear una ventaja competitiva. - Las Compañías son heterogéneas en el uso de los recursos. | <ul style="list-style-type: none"> - Recursos y capacidades internas. |

2.4. Niveles de análisis estratégico

Una vez analizados las escuelas de pensamiento conviene distinguir los distintos niveles que existen en el análisis estratégico El análisis de la estrategia puede dividirse en tres ámbitos²⁹: **Negocio, funcional y corporativo** (Grant 2004).

²⁹ Estos son los niveles más extendidos. Sin embargo Hofer, Murray et al. (1984) sitúan otro nivel estratégico por encima de la estrategia corporativa, la estrategia institucional, conocida también con el nombre de estrategia social. Está relacionada con la filosofía corporativa de la empresa, es decir, con su misión o razón de ser. En consecuencia, pretende definir el modelo de ajuste de una organización con su entorno legal, político y social- el papel que juega en la sociedad de la que

La **estrategia de negocio** pretende dar respuesta a la cuestión: Cómo deberíamos competir en una línea de negocio determinada. Define la línea a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. Define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter 1980a; 1985). La estrategia de negocio también conocida como estrategia competitiva, atañe a los negocios de una determinada industria, en qué se centra su estrategia (diferenciación o liderazgo de costes (Porter 1985)) así como en los recursos y competencias que se emplean para desarrollar una de estas estrategias genéricas (Hamel y Prahalad 1994).

La **estrategia funcional** representa un componente importante de la estrategia de negocio de la empresa, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales (producción, marketing, finanzas, investigación y desarrollo y recursos humanos). La estrategia de un área funcional no se formula aisladamente, sino que debe ser consistente con las estrategias de las restantes áreas funcionales y tener presentes las características de los mercados externos básicos relacionados con dicha área (Hax y Majluf 1984). La estrategia funcional determina las diferentes actividades, competencias y objetivos de las distintas áreas o departamentos funcionales de la organización, mientras que la operativa es la encargada de ordenar y coordinar las actividades y operaciones específicas a realizar en la empresa (Thompson y Strickland 1999 p. 43).

La estrategia corporativa se refiere a los negocios que un grupo empresarial despliega en distintas industrias y sectores, la estrategia de los negocios que se pretenden

forma parte, el proceso por el cual se define este papel y la integración de la organización en este proceso. (Hofer, C. W., E. A. Murray, et al. (1984). Strategic management: A casebook in policy and planning, West Publishing Co.)

desarrollar y la forma en la que el centro corporativo aporta valor a estos (Ansoff 1965; Porter 1987; Goold, Campbell et al. 1994b).

Básicamente la estrategia corporativa define cómo desea ser una empresa (misión y visión de la empresa), en qué negocios desea estar presente (ámbito de actuación) y en qué unidades de negocio se va a estructurar (Campbell, Devine et al. 1990).

En empresas de naturaleza diversificada la estrategia corporativa radica en su consideración global de la organización, en la especificación de los sectores de actividad empresarial donde la empresa debe invertir o desinvertir en el presente, dónde debe hacerlo en el futuro, y por otro lado en la captación y asignación de los recursos que debe comprometer en cada uno de sus negocios (Lorange, 1984). Las principales decisiones estratégicas tomadas a nivel corporativo hacen referencia a actividades tales como la diversificación, fusiones y adquisiciones, integración vertical y sinergias de recursos entre negocios.

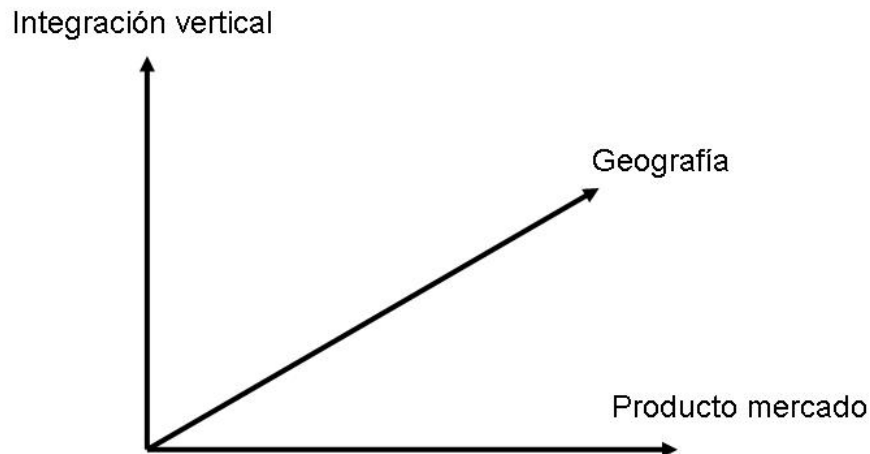
La estrategia corporativa se refiere a los “movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios diversificados”³⁰. Simplificando, la estrategia corporativa se refiere a cualquier aspecto relevante en la elección de negocio por parte de la empresa.

Las dimensiones del ámbito corporativo son tres: Geografía, producto-mercado e integración vertical (véase Figura 4)

³⁰ Thompson , A. A. y A. J. Strickland (1999). Strategic management: Concepts and cases. Nueva York, McGraw-Hill. p. 38

Figura 4 – TRES DIMENSIONES DE ÁMBITO CORPORATIVO

Fuente: (Kase 2003a)



Porter (1987) propone varias estrategias genéricas a nivel de estrategia corporativa que responden a unos patrones de actuación. Estos pueden ser liderazgo de costes o diversificación.

Campbell y Goold (1987c; 1990; 1994a) enfocan el estudio de estrategia a nivel corporativo desde el punto de vista de la creación de valor a partir del centro corporativo. Estos investigadores denominan a la capacidad por parte del centro corporativo como “padrinazgo”³¹. Los distintos modos de padrinazgo son llamados estilos de dirección estratégica (Goold y Campbell 1987c). Surge de esta forma el interés por el estudio de la estrategia a nivel corporativo y no sólo a nivel de negocio (Porter 1987).

³¹ "Padrinazgo: *Fig.* protección, favor que uno dispensa a otro". (Diccionario de la Lengua Española, 1984. p. 931)

Goold y Campbell (1987b; 1987a; 1993) del *Ashridge Strategic Management Center*³² de Londres, exploraron las diferencias existentes en las empresas en cuanto a su estilo de dirección corporativo. Estos autores hallaron que las empresas multinegocios crean valor a través del padrinazgo que ejercen sobre cada uno de sus negocios. Las empresas mejores en cuanto al padrinazgo crean mayor valor que sus rivales a igualdad de negocios (Kase 2003a p. 317). Estos investigadores identificaron tres estilos o estrategias de padrinazgo:

- *Planificación estratégica*: la oficina central participa en muchas de las decisiones estratégica clave de las divisiones al determinar, mediante un análisis minucioso, la coordinación y la redistribución de los recursos entre las divisiones.
- *Control financiero*: la oficina central transfiere a las divisiones la planificación estratégica, por lo que desarrolla un control estratégico mínimo centrado fundamentalmente en la fijación y control de los presupuestos a corto plazo de las divisiones.
- *Control estratégico*: Es un estilo híbrido que comprende a la vez la autonomía de la división y la promoción de los intereses corporativos. La responsabilidad de la estrategia recae en las unidades de negocio, pero debe ser aprobada por las oficinas centrales.

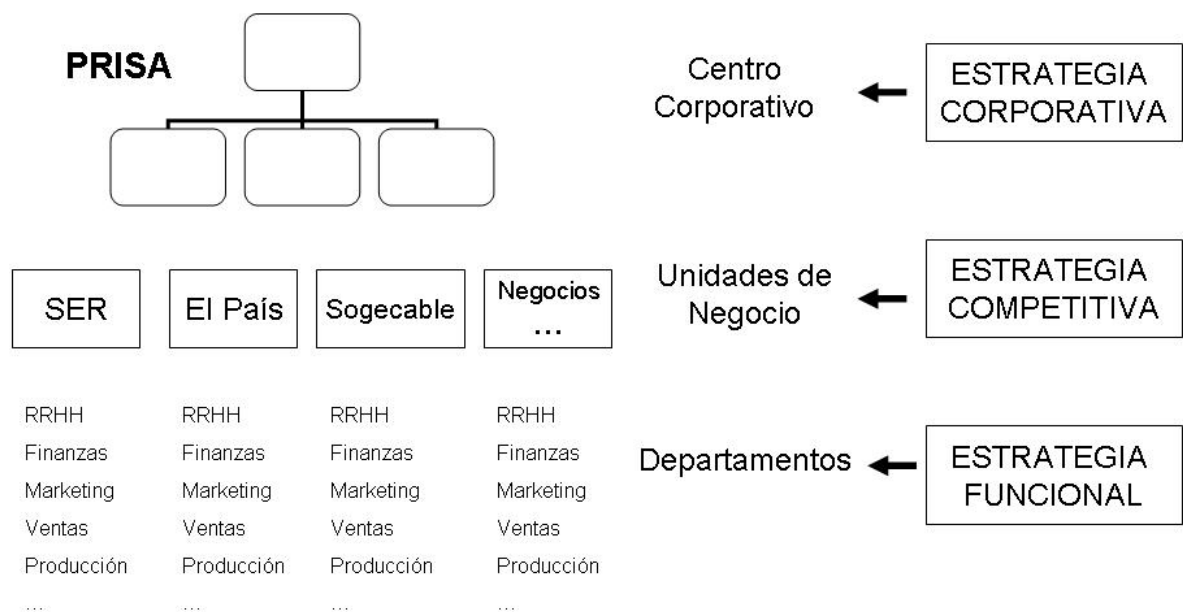
Volviendo a los distintos niveles de estrategia mencionados (corporativo, de negocio y funcional), estos competen a distintos niveles de la estructura organizativa (véase Figura 5). La estrategia corporativa concierne al centro corporativo, es decir, el presidente, consejero delegado y su "staff", mientras que la estrategia competitiva recae en el área de actuación de los responsables de las unidades de negocio, divisiones, etc., es

³² Consúltase <http://www.ashridge.org.uk>.

decir, aquellas unidades organizativas de responsabilidad con relativa autonomía de actuación (Kase 2003a).

Figura 5 – NIVELES DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kase 2003b)



Estos distintos niveles de estrategias se vinculan de forma jerárquica, lo que requiere una cierta consistencia y concordancia entre ellos para asegurar la coherencia de arriba abajo en la empresa (Hofer y Schendel 1978b). De esta forma, las estrategias de los niveles inferiores apoyan las de los niveles superiores y todas se refuerzan mutuamente.

2.5. Aplicación de la dirección estratégica a la industria de medios de comunicación

El estudio de la estrategia de las empresas de medios de comunicación se podría definir como “el examen de uno o más aspectos financieros, operativos, de marketing o humanos que llevan al logro de una ventaja competitiva sostenible de una empresa o grupo de empresas de la industria de la comunicación” (Chan-Olmsted 2005a p. 162). Han sido numerosos los estudios³³ que han aplicado los conceptos sobre dirección estratégica para valorar las estrategias de las empresas de medios de comunicación.

De los planteamientos teóricos y empíricos más genéricos que hemos analizado sobre dirección estratégica, los que han tenido una mayor aplicación en cuestiones y conceptos de la industria de los medios de comunicación, han sido las relacionadas con la organización industrial y la teoría basada en los recursos y capacidades.

A estos enfoques se han ido introduciendo las peculiaridades de los medios de comunicación: productos (complementariedad de contenidos y distribución), taxonomía de los medios como productos, y esquemas de análisis para investigar el comportamiento estratégico de las empresas de comunicación (Albarran, Chan-Olmsted *et al.* 2005a pp. 173-178).

El análisis sectorial que Michael Porter (1985) aplicó para descubrir los determinantes de la rentabilidad de la empresa también se han aplicado al análisis de la industria de los medios de comunicación³⁴ y se ha extendido la utilización de herramientas

³³ Véase trabajos recientes como los de Chan-Olmsted, S. M. y J. Jung (2001). "Strategizing the net business: How television networks compete in the age of the Internet." International Journal on Media Management 3. o Chan-Olmsted, S. M. y J. C. C. Li (2002). "Strategic competition in the multichannel video programming market: An intraindustry strategic group analysis." Journal of Media Economics 15: 153-174.

³⁴ Cfr. Michael, O. W. y B. Harry (1995). "Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis." Journal of Media Economics 8(2): 15-26.

de la teoría de la organización industrial para el análisis del mercado de medios de comunicación (Ramstad 1997b)

Resulta especialmente interesante cómo la teoría de recursos y capacidades de la empresa se ha aplicado y relacionado con algunos conceptos teóricos sobre la comunicación de masas. Así, por ejemplo un trabajo reciente de Deephouse (2000) considera la reputación de los medios de comunicación como un recurso estratégico de las empresas informativas.

Silvia Chan-Olmsted, una de las puntas de lanza contemporáneas en el campo de la estrategia de las empresas de medios de comunicación, ha intentado incorporar los conceptos de las dos corrientes mayoritarias en el ámbito de la estrategia: La Organización Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades de la Empresa. El marco teórico de análisis propuesto por la profesora de la Universidad de Florida queda reflejado en la siguiente ilustración (Véase Figura 6)

Figura 6 – SISTEMA DE FACTORES QUE AFECTAN A LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Fuente: (Chan-Olmsted 2005b)



En este sistema Chan-Olmsted integra los factores externos de la empresa (entorno general y el específico de la industria de los medios de comunicación) y los internos (recursos y capacidades a nivel de negocio y corporativo, esto es, de las unidades de negocio y del centro corporativo) que teóricamente influyen en la formulación e implementación de la estrategia de las empresas de medios de comunicación (2005a p. 176).

2.6. Toma de decisiones estratégicas en la organización empresarial

Después de analizar los factores constituyentes de la estrategia, conviene adentrarse en el concepto de dirección y por ende de toma de decisiones. En primer lugar se hace necesario delimitar el concepto “decisión”. Peter Drucker, uno de los padres del

Management moderno, lo define como un “juicio y elección entre alternativas”³⁵. Existen dos tipos de decisiones (Simon 1960): las *programadas* que son aquellas repetitivas, rutinarias, basadas en procedimientos y políticas definidas o experiencias pasadas del directivo; y las *no programadas* que son novedosas y únicas, en las cuales no existen guías ni procedimientos que ayuden.

Tal y como ha clasificado el premio noble Herbert Simon, las condiciones bajo las que se toman las decisiones pueden ser: *certeza* (se conocen y comprenden las alternativas de decisión); *riesgo* (se tiene una comprensión básica de las posibles alternativas pero las ventajas y desventajas asociadas a cada una son inciertas); e *incertidumbre* (las alternativas y sus consecuencias son relativamente desconocidas) (Simon 1960)

Aunque existe un gran número de modelos sobre el proceso de toma de decisiones, en la literatura se identifica un enfoque clarificador para la comprensión de la toma de decisiones que ya hemos introducido en el epígrafe 2.2., sobre la naturaleza interdisciplinar de la dirección estratégica, en el cual contemplábamos tres hipótesis de investigación acerca de la toma de decisiones (racional, racionalidad limitada y extra-racional) (véase Figura 1) aplicables tanto a la toma de decisión individual como organizativo.

En la toma de decisiones individual los principales modelos son:

- Modelo racional *Estrategia deliberada* (formulación racional) (Mintzberg y Waters 1985) y (Mintzberg 1988)
- Modelo administrativo (relacionado con el modelo de racionalidad limitada)
- La *estrategia emergente* o extrarracional (Mintzberg y Waters 1985)

El estudio del proceso estratégico analiza el proceso de la toma de decisiones. El modelo más extendido es el de Mintzberg et al. (1976 p. 266) quienes descomponen el

³⁵ Drucker, P. (1966). The effective executive.

proceso en tres fases diferenciadas: la *identificación* de la necesidad de tomar una decisión, el *desarrollo* de soluciones y la *selección* de una de ellas.

Existen distintos modelos de decisiones (colegial, político, racional, “cubo de basura”) en función del tipo de organización (política, profesional, burocrática, anárquica, etc.)³⁶

2.7. CEO y estrategia: Una visión integradora de la dirección estratégica corporativa

Llegados a este punto podemos recapitular y unir las distintas piezas del puzzle que, desde un punto de vista teórico, han acotado nuestro estudio.

Tal y como hemos presentado, el campo de estudio sobre dirección estratégica constituye una disciplina relativamente joven en el ámbito empresarial que ha experimentado una integración de sus múltiples y diversas corrientes teóricas. En resumen, podemos concluir que la dirección estratégica, mediante los objetivos, recursos y metas a largo plazo, permite aumentar el valor de las empresas y generar ventajas competitivas respecto a los competidores. De los diferentes niveles estratégicos que existen en las empresas diversificadas (corporativo, de negocio y funcional) nuestro estudio se centra en el corporativo, en donde la alta dirección valora la empresa y su entorno y formula la estrategia, mientras que la dirección de las distintas unidades de negocio y los departamentos funcionales las implementan.

³⁶ Al igual que la toma de decisiones individuales, existen a su vez modelos de toma de decisiones correspondientes al nivel organizativo (algunos ejemplos: Técnicas de Montecarlo, árboles de decisiones, Programación lineal, Estructuración de procesos desestructurados de Mintzberg)

Así mismo, respecto a las posibilidades del estudio estratégico (contenido o proceso) hemos optado por el proceso estratégico ya que se centra en la formulación de la estrategia y la toma de decisiones.

En cuanto a las decisiones hemos analizado los distintos modelos y condicionantes que afectan tanto a las de carácter individual (racional, racionalidad limitada, extrarracional) como a las de ámbito organizativo (colegiado, político, racional, “cubo de basura”).

Aunque las decisiones estratégicas corporativas se formulan en el centro corporativo, no hay que perder de vista que éste está compuesto por personas, los hombres de vértice, de quienes podríamos afirmar, junto con numerosos autores, que emana el diseño de la estrategia (Valero y Vicente y Lucas Tomás 2005; Valero y Vicente y Lucas Tomás n.d.) (Weick 1979; Stubbart 1989; Dutton y Ashford 1993; Walsh 1995; Tetlock 2000) Se puede sostener también que el *CEO* es a su vez el máximo responsable de fijar los principios corporativos que orientan la actuación de la empresa en relación con los propietarios, clientes, empleados, proveedores y comunidad (Harrison 1991; Schein 1994; Harvard Business Review 1995).

Existe una cierta tendencia en la investigación sobre estrategia a perder de vista el hecho de que ésta está diseñada y pensada por personas, y que por tanto no surge de la nada sino de un conjunto de variables más o menos relevantes. Estos hombres de vértice, los *CEOs*, toman las decisiones estratégicas basándose en una determinada visión de la realidad, es decir, en una manera de aprehender la realidad, a partir de la cual, formulan los problemas de decisión, generan las alternativas y finalmente, diseñan la estrategia que consideran más adecuada. Dicho de otro modo, los *CEOs*, su pensamiento, su racionalidad y su conocimiento, son un recurso de la organización tanto como lo es el talento directivo, los activos financieros o las instalaciones. Es necesario, entonces, tener en cuenta y

analizar este recurso por su relevancia a la hora del diseño de la estrategia a nivel corporativo.

Algunos autores contemplan las decisiones estratégicas como procesos puramente lógicos a través de los cuales se lleva a cabo un análisis racional de la empresa, su rendimiento y su entorno. En el polo opuesto, Mintzberg considera que el enfoque racional no sólo es un planteamiento erróneo para estudiar cómo se formulan las estrategias sino que también es una pobre manera de hacer estrategia³⁷. El problema del enfoque racionalista criticado por Mintzberg es que, efectivamente, se queda corto cuando se tiende a una formalización excesiva y al olvido de factores cualitativos en aras de una presencia exclusiva y determinante de factores cuantitativos.

No obstante, el enfoque de Mintzberg representa también un riesgo: la consideración de la superioridad de la intuición sobre los datos, la ausencia de un análisis riguroso. La posición de Grant³⁸, a medio camino entre el enfoque analítico y el enfoque “artesanal” de Mintzberg, aboga por la consideración de la estrategia como un proceso multidimensional que debe incluir tanto el análisis racional como la experiencia y la emoción.

En este contexto, es donde surge el interés y la investigación de Kase *et. al.* (2005) por explicar el valor estratégico del CEO. El modelo de Kase, Sáez y Riquelme³⁹ introduce el análisis en la consideración de la experiencia y la emoción a las que alude Grant. Se trata de comprender cuáles son los procesos mentales que influyen en la toma de decisiones estratégicas y explorar la posibilidad de una tipología que permita clasificar

³⁷ Henry Mintzberg: “Crafting Strategy”, *Harvard Deusto Review*, 65 (julio-agosto 1987)

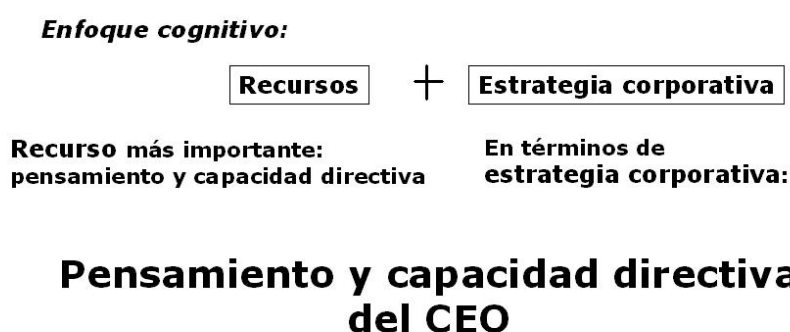
³⁸ Robert Grant: *Op. Cit.* Págs. 53-56

³⁹ Kase, K., F. Sáez, et al. (2005). *Transformational CEOs: Leadership and Management Success in Japan*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.

dichos procesos. Los procesos cognitivos de quienes toman las decisiones estratégicas en la empresa han sido objeto de atención en la investigación especializada desde hace décadas. Este interés se debe, en parte, al reconocimiento de la importancia de la percepción del *CEO* en el estudio de las relaciones entre entorno, estrategia y estructura y también en la consideración de la relevancia del papel jugado por dicho proceso cognitivo en la definición y formulación de problemas estratégicos.

Figura 7 – PENSAMIENTO Y CAPACIDAD DIRECTIVA DEL *CEO*

Fuente: Elaboración propia a partir de (García-Lombardía, Kase et al. 2006)



Por tanto, el enfoque cognitivo aplicado a la dirección estratégica sobre las decisiones estratégicas del hombre de vértice ofrece un marco adecuado para analizar tal cuestión y la estructura conceptual necesaria para comprender cómo es el proceso de análisis de la realidad estratégica de los *CEO* de los grupos de comunicación PRISA y Vocento.

El gobierno⁴⁰ de una empresa u organización es la realidad más profunda con que nos tropezamos a la hora de explicar su funcionamiento. De hecho, ningún grupo humano puede ser considerado organización mientras que su acción coordinada no esté dirigida hacia el logro de un objetivo común. Sea cual sea la forma que adopte el sistema de gobierno, se han de realizar ciertas funciones, que son las que normalmente se denominan

⁴⁰ Gobierno entendido como Dirección.

funciones directivas. Como ya se ha mencionado, el hombre de vértice (presidente y/o *CEO*) es el responsable del gobierno de la empresa. Sin gobierno, no hay organización en sentido estricto y, por tanto, no hay empresa. Un estilo de dirección inadecuado – *desgobierno*– impediría que la organización lograra los objetivos fijados y por tanto la empresa estaría abocada al fracaso. Las decisiones adecuadas de gobierno, en definitiva, llevarán a la empresa al logro cada vez más eficiente de aquella finalidad compartida (*misión*) para la que se coordinan las acciones individuales (*estrategia*).

Desde la perspectiva del nivel corporativo de la estrategia, el éxito o el fracaso de una empresa pueden estudiarse desde el punto de vista de las decisiones del *CEO*, en tanto que es responsable máximo de su gobierno. Este enfoque está basado en la perspectiva cognitiva de la dirección estratégica y por tanto su unidad de análisis es la figura del hombre de vértice⁴¹.

La unidad de análisis que se ha escogido es, como se menciona en el párrafo anterior, el *CEO*- hombre de vértice de la organización, en tanto que tiene a su cargo el gobierno y el liderazgo de la empresa. El contenido y sentido exacto de las funciones del *CEO* depende de cada organización pero, en general, se puede afirmar que dentro de esas funciones se contempla la definición de la dirección estratégica de la empresa. Ello implica decisiones sobre, por ejemplo, el modelo de negocio del grupo y de las unidades de negocio, el posicionamiento en los distintos mercados en los que opera el grupo, las áreas geográficas de operación, etc.

De acuerdo con Kase, “el principal factor que fundamenta el éxito de un gran número de compañías es la presencia de un destacado *CEO*, con un modelo mental claro,

⁴¹ Presenta diferencias respecto a los estudios de Goold, Campbell y Alexander (1994) y Porter (1985) quienes contemplan el centro corporativo como su unidad de análisis.

que guíe la toma de decisiones. Cuando estos directivos se enfrentan a nuevas situaciones, recurren a su modelo mental para resolver los problemas con éxito” (Kase, Sáez et al. 2005 p. 27).

A continuación analizamos en profundidad el modelo Kase de decisiones estratégicas de los hombres de vértice de organizaciones empresariales a nivel corporativo.

CAPÍTULO III

3. EL MODELO KASE DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE

3.1. Introducción

La corriente de investigación en el campo de la dirección estratégica, que trata de entender la importancia del *CEO* y cómo utilizan la información de que disponen, su propio conocimiento y sus capacidades a la hora de tomar las decisiones, es conocida como “la perspectiva cognitiva de la dirección estratégica” (Weick 1979); (Mintzberg 1990); (Clapham y Schwenk 1991) ; (Barr, Stimpert et al. 1992); (Hart 1992); (Mann y Ball 1992); (Hart y Banbury 1994); (Tikkanen, Lamberg et al. 2005). Así mismo, tal y como se ha analizado en el capítulo anterior, la perspectiva cognitiva guarda estrecha relación con la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa (Dierickx y Cool 1989); (Barney y Hansen 1994); (Barney 2002); (Ulrich y Smallwood 2004).

Desde la perspectiva de la estrategia considerada a nivel corporativo, el éxito o fracaso de una empresa puede estudiarse, desde el punto de vista de las decisiones del *CEO*, en tanto en cuanto es responsable máximo de su gobierno. Este enfoque está basado en la perspectiva cognitiva de la dirección estratégica y por tanto su unidad de foco de atención radica en la figura del hombre de vértice de la organización.

El marco teórico de este enfoque está desarrollado por Kase⁴² quien ha desarrollado su propio modelo a partir de distintos estudios llevados a cabo y entre los que destacan los siguientes:

- La formulación del modelo, a partir del análisis de cuatro *CEOs* de reconocido prestigio internacional: Ghosn (Nissan-Renault), Ogura (Yamato), Ohga (Sony) y Kanagawa (Shin-Etsu). Los resultados de este estudio han sido publicados por Kase, Riquelme y Sáez en una obra titulada “*Transformational CEOs: Leadership and Management Success in Japan*”⁴³.
- El estudio de los *CEO*⁴⁴ de las principales entidades del sector bancario español, como impulsores de las estrategias de éxito, que han situado a los dos principales bancos españoles, Santander y BBVA,⁴⁵ entre los más eficientes del mundo, que realiza el profesor Kase, en su libro “*CEOs as Leaders and Strategy Designers: Explaining the Success of Spanish Banks*”⁴⁶,

Además de las obras mencionadas se han consultado diversos trabajos publicados en revistas académicas: (Kase, Riquelme et al. 2005) (Kase y García 2006) (García-

⁴² Para una extensa biografía sobre su vida profesional y académica del profesor Kase consúltese Lucas Tomás, J. (2004). Kimio Kase. La Iniciativa Profesional: Ocho Trayectorias Útiles para la Navegación en el Mundo Profesional. I. I. S. Telmo. Sevilla.

⁴³ Kase, K. y T. Jacopin (2007). *CEOs as Leaders and Strategy Designers: Explaining the Success of Spanish Banks*. Hampshire, UK, Palgrave Macmillan.

⁴⁴ Emilio Botín, Alfredo Sáez y Francisco González y José Ignacio Goñirolzarri.

⁴⁵ Banco Santander Central Hispano y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

⁴⁶ Kase, K., F. Sáez, et al. (2005). *Transformational CEOs: Leadership and Management Success in Japan*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.

Lombardía, Kase et al. 2006) (Kase 2006) (Kase 2003a), en ellos se desarrolla el pensamiento del profesor Kase en relación a los modelos de toma de decisiones estratégicas de los *CEOs*, y sobre los cuales se va a basar el presente estudio.

En términos más generales, lo que tratamos de exponer en este capítulo sobre el modelo Kase son dos modos distintos de entender el negocio y de tomar decisiones, dos *esquemas mentales* genéricos, que guían la toma de decisiones y, por tanto, influyen en el diseño y la implantación de la estrategia corporativa.

En el primer epígrafe del capítulo se enmarca el modelo Kase en la literatura, concretamente en una de las principales corrientes de pensamiento sobre formulación de la estrategia y la toma de decisiones estratégicas, la perspectiva cognitiva. A lo largo del segundo epígrafe se detallan las implicaciones del modelo Kase en el análisis corporativo de la estrategia que, estructurado en diferentes apartados, desagrega el modelo y lo descompone en sus distintos elementos constitutivos.

3.2. La perspectiva⁴⁷ cognitiva de la dirección estratégica

La literatura especializada registra diversos enfoques acerca de la toma de decisiones estratégica. Algunos autores como Ansoff (1965) Barnard (1982) Hofer y Schendel (1978a) Simon y March (1956) o Mintzberg (1973), presentan enfoques que han cristalizado en una diversidad de modelos. Los fundamentos de estas investigaciones se encuentran en el modelo racional, centrado en el análisis exhaustivo y comprensivo de la decisión. Racionalidad implica que el decisor:

⁴⁷ El término *perspectiva* se utiliza en la literatura como paraguas conceptual bajo el que podemos recopilar planteamientos relacionados. En su forma más pura, las perspectivas comparten muchas de las características de los *paradigmas*, tal y como Kuhn, T.S. (1962 p. 10) define este concepto: “[...] modelos de los que brotan tradiciones particulares coherentes de investigación científica”.

- a) Considera todas las alternativas posibles;
- b) Identifica y evalúa las consecuencias que se seguirían de la elección de cada alternativa;
- c) Selecciona la alternativa más adecuada en función de los resultados de mayor valor (Hart 1992).

La aplicación del modelo racional al terreno de la estrategia implica el análisis sistemático del entorno, análisis de fortalezas y debilidades, determinación explícita de objetivos, evaluación de alternativas y planes de acción y el desarrollo de una planificación explícita para el logro de tales resultados (Andrews 1971) (Ansoff 1965) (Hofer y Schendel 1978a) (Porter 1980a).

Desde otra perspectiva, ciertos autores establecen algunas limitaciones al modelo racional de la toma de decisiones. El hecho de que las decisiones son tomadas, en última instancia, por decisores, es decir, por individuos, introduce el concepto de la *racionalidad limitada* de los mismos (Simon 1957). A nivel individual, las limitaciones cognitivas llevan a los decisores a adoptar modelos simplificados de la realidad, a limitar la búsqueda de alternativas posibles y a aceptar el primer resultado satisfactorio que se produzca (Lindblom 1959) (Simon y March 1956). Los decisores utilizan un mapa conceptual para organizar y estructurar la información y los datos del entorno de forma que sea posible su conversión en bloques manejables de categorías con sentido (Schwenk 1988a).

La perspectiva cognitiva es útil para estudiar las percepciones o cómo los directivos obtienen y procesan la información; así mismo resulta útil para estudiar la conceptualización y formulación de la estrategia, o cómo la estrategia va cambiando y porqué. La perspectiva cognitiva también se utiliza para estudiar los estilos de dirección o para conocer cómo los directivos difieren en sus orientaciones cognitivas (Mintzberg y

Waters 1985). Esta corriente de pensamiento trata de analizar la manera en que los directivos conceptualizan los problemas estratégicos, cómo desarrollan sus propias reglas y heurística, y cómo influyen éstas en la toma de decisiones (Schwenk 1995).

Las estrategias están fuertemente influenciadas por dos tipos de fuerzas (Anderson y Paine 1975) (L. Michele Issel 2001): percepciones sobre el grado de incertidumbre del entorno y la visión de los cambios en el negocio. Los directivos no tienen las mismas percepciones de estas dos dimensiones, lo que produce implicaciones diferentes en el proceso de formulación de la estrategia (Daft y Weick 1984). La perspectiva cognitiva niega la asunción de que las decisiones directivas se tomen bajo un proceso de análisis exhaustivo, objetivo y completo, con la máxima dosis de racionalidad, con las alternativas perfectamente definidas, y que al final se haga la elección más lógica entre las distintas posibilidades (Eden y Spender 1998).

La principal unidad de análisis en la perspectiva cognitiva de la dirección estratégica es la mente de los hombres de vértice en la toma de decisiones estratégicas.

Debido a las limitaciones que los humanos tenemos para procesar la información, se suele poner la atención en una limitada cantidad de información (Miller y Rice 1967). Esta capacidad limitada de procesar la información o *racionalidad limitada* (Simon 1957) es la que solemos utilizar para procesar cantidades ingentes de información ambigua (Simon y March 1956). Los directivos, conscientes de este hecho, deben confiar en que su experiencia y aprendizaje les ayude a escoger entre toda la información aquella que es más relevante y debe tenerse en cuenta y cuál no. Por tanto, los directivos hacen uso tanto de la memoria como de la información relevante en el momento de la toma de decisiones.

Los directivos se basan en las representaciones simplificadas de la realidad para darle sentido a la misma (Kiesler y Sproull 1982). Para conseguirlo sitúan los distintos

elementos de la realidad en un esquema comprensible, que les ayuda a dotar de significado y los integra en un marco conceptual de entendimiento común (Weick 1979) (Weick 1995).

Las personas y las organizaciones tienen que dar sentido a cada una de las situaciones a las que se enfrentan, lo que implica obligatoriamente una simplificación de la realidad (Bateman y Zeithaml 1989) (Calori, Johnson et al. 1994) (Ginsberg 1990) (Schwenk 1984) (Stubbart 1989) (Zajac y Bazerman 1991). La figura más adelante expresa gráficamente este proceso.

Figura 8 – PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN DEL FENÓMENO REAL

Fuente: Elaboración propia



De esta forma, el fenómeno real se percibe como complejo, pero su complejidad se reduce de forma significativa al aplicar unos filtros mentales que lo simplifican y les dan nuevo sentido situándolos en un contexto significativo. Los líderes empresariales siguen estos procesos de pensamiento, en la mayoría de los casos, de forma inconsciente.

De acuerdo con Walsh (1995) existen dos tipos de procesos de información que caracterizan el pensamiento estratégico: “bottom-up” y “top-down”⁴⁸. El primer proceso está basado en la información con la que se enfrenta el directivo ante una situación nueva; éste reúne toda la información disponible sobre la situación concreta y la analiza considerando todas las alternativas posibles antes de tomar la decisión. Este tipo de proceso, que tiende a ser lo más racional posible, requiere una mayor dedicación de tiempo; tiempo que es clave en la toma de decisiones estratégicas (Kase, Sáez et al. 2005 p. 29).

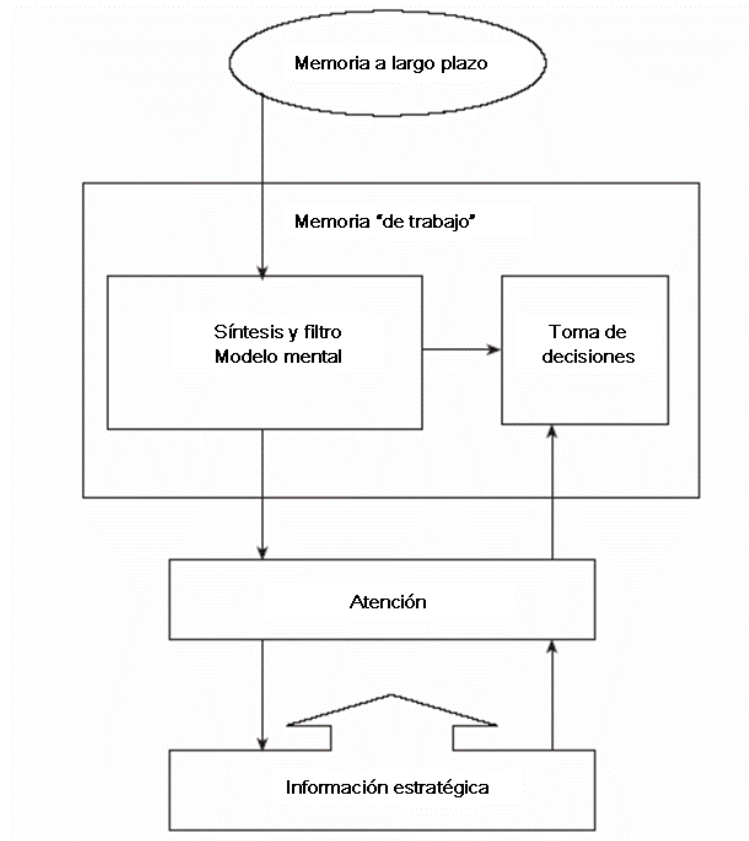
En contraste, el proceso “top-down” está basado en la teoría. En este caso cuando un directivo se enfrenta ante una situación recurre a sus propias teorías construidas a partir de experiencias y aprendizajes acumulados a lo largo del tiempo, y su decisión la basará en sus propias teorías. Estas teorías personales se denominan “esquemas mentales” o modelos mentales (Johnson-Laird 1983). Son representaciones simplificadas, generales y resumidas de la realidad. Ante una nueva situación, los esquemas mentales suelen ayudar a identificar la información relevante e influye en los comportamientos posteriores. Sin embargo, los esquemas mentales pueden surgir y aplicarse de manera inconsciente (Dutton y Ashford 1993).

Los procesos de “top-down” y “bottom-up” no son excluyentes entre sí; ambos pueden operar en cualquier situación. No obstante, el proceso de información “top-down” es más rápido y generalmente ayuda para completar la información que falta, por tanto es probablemente el proceso que más predomina en las situaciones de dirección (Walsh 1995).

⁴⁸ Los diseños de *Top-down* y *bottom-up* son estrategias de procesamiento de información utilizados en la teoría de sistemas, que tiene múltiples aplicaciones en numerosos campos de la ciencia: informática, arquitectura, neurociencia o psicología, entre otros.

Figura 9 – REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Fuente: Adaptado y traducido de (Daniels y Henry 1998 p. 314)



La **estrategia** es un patrón que da coherencia a las decisiones de un individuo u organización (Tolman 1948). La necesidad de contar con este patrón se deriva de las limitaciones cognitivas del ser humano. Como ya se ha explicado, la capacidad humana para absorber y procesar la información disponible, memorizar y utilizar los datos es limitada: esta *racionalidad limitada*, concepto desarrollado por Simon y March –toma de decisiones que es racional intencionalmente, pero limitada a la capacidad de obtener y procesar información del ser humano- hace que la estrategia sea necesaria como marco para establecer criterios y directrices sobre la toma de decisiones.

Los ***hombres de vértice***, responsables en última instancia del diseño de la estrategia de la organización, formulan los problemas y toman las decisiones estratégicas en función de una determinada estructura mental de referencia. El análisis de dicha estructura, imprescindible para la comprensión de dichos procesos, se basa en dos conceptos utilizados en psicología cognitiva: los mapas mentales y los *squemata*.

Los **mapas cognitivos** se componen de conceptos acerca del entorno de la decisión y de creencias acerca de las relaciones causa-efecto que los conectan (2005). Estos mapas son utilizados por el decisor para determinar qué aspectos son relevantes a la hora de elaborar el diagnóstico de una situación. Los *squemata* son representaciones cognitivas de atributos y las relaciones entre ellos y constituyen estructuras cognitivas que enmarcan los problemas de decisión. Tylor y Crocker (1983) sugieren que los *squemata* son concepciones abstractas de la persona acerca del mundo, concepciones que se aplican cada vez que la persona se enfrenta a problemas o situaciones nuevas.

En definitiva, el análisis cognitivo de las decisiones estratégicas muestra cómo la racionalidad limitada del ser humano implica la necesidad de utilizar *squemata* estratégicos para formular problemas y tomar decisiones. Estos *squemata* constituyen simplificaciones de la realidad compleja e influyen en las decisiones estratégicas cuando el decisor los utiliza para enfrentar situaciones nuevas. El análisis de los *squemata* estratégicos de los *CEOs* ayuda a comprender la elección de determinadas alternativas estratégicas como respuesta a las fuerzas que operan en el entorno.

En este marco se encuadra la investigación del profesor Kimio Kase. Se debe tener en cuenta además que generalmente las estrategias corporativas de los grupos de comunicación no están explicitadas, pero Kase propone que éstas pueden ser consideradas como perspectivas, visiones o conceptos que existen dentro de la mente del hombre de vértice de la organización. Por tanto, resulta decisivo analizar los *squemata* estratégicos de

los *CEO* para entender el modo en que formulan y diseñan la estrategia los *CEO*, y que permite además aunar los enfoques de recursos y de estrategia corporativa en el pensamiento y la capacidad directiva del *CEO*⁴⁹. Los diferentes estilos cognitivos que pueda tener el hombre de vértice y los miembros del equipo de gobierno afectan en gran medida a las estrategias y a los procesos de formación de estrategias de la organización.

3.3. Modelo Kase: *schematas* estratégicos del hombre de vértice

El problema de investigación planteado por Kase, Saenz y Riquelme (2005) consiste básicamente en resolver las siguientes cuestiones sobre las decisiones estratégicas de los *CEOs*:

- ¿Cómo conceptualizan los problemas estratégicos?
- ¿Cómo desarrollan sus propias reglas y heurística?
- ¿Cómo influyen estos procesos en sus decisiones?

Los procesos de decisión implican representaciones simplificadas de la realidad: la complejidad de la realidad se reduce de forma significativa cuando se aplican una serie de filtros mentales, que simplifican la realidad y le dan sentido dentro de un contexto determinado.

Partiendo de la perspectiva cognitiva, Kase y otros⁵⁰ (2006) establecen la existencia de dos modelos o esquemas mentales que llevan a los *CEOs* a seguir tendencias diferentes en la definición de la estrategia corporativa. Estos modelos mentales representan en cierta medida la dicotomía presente en la literatura sobre dirección y liderazgo: por una parte, el

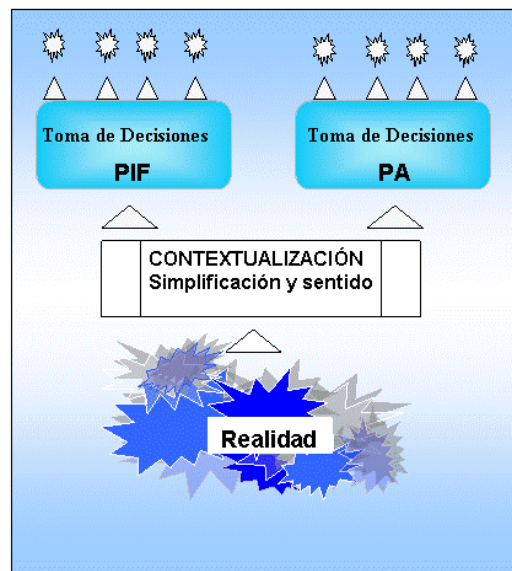
⁴⁹ Véase figura 7 del capítulo II.

⁵⁰ Para una comparación del modelo Kase con los principales modelos utilizados en estrategia (Porter, Ashridge, Niihara's) véase capítulo 2.

líder visionario, con una fuerte imagen de la misión y visión de la empresa y con el objetivo puesto en el largo plazo (*Proto-Image of the Firm*, en adelante *PIF*) y por otra, el líder centrado en la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo, sostenible a largo, que posee un profundo conocimiento del entorno y de las palancas que activan la obtención de resultados (*Profit Arithmetic*, en adelante *PA*). El concepto de *mental squemata* tiene un sólido entroncamiento en la literatura especializada sobre procesos cognitivos y su relación con la toma de decisiones.

Figura 10 – PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN *PIF/PA*

Fuente: Elaboración propia



En el Cuadro 4 aparecen recogidas de forma esquemática las principales diferencias entre los enfoques *PIF* y *PA*. El elemento esencial en el enfoque que denominamos *PIF* (*Protoimagen de la Empresa*) es la conceptualización abstracta que el *CEO* tiene del negocio, es decir, la *imagen de la empresa*, que es la que guía sus decisiones. Por el contrario, la orientación al beneficio y la eficiencia operativa es la clave en las decisiones del *CEO* con un enfoque *PA* (*Aritmética del Beneficio*), con un modelo mental más analítico y racional. *PIF* y *PA* son dos tipos de *esquemas mentales* en el sentido antes

mencionado: son representaciones cognitivas utilizadas por los *CEOs* para tomar decisiones en el desempeño de su función directiva, es decir, al tomar las decisiones estratégicas y de gobierno. Dichas representaciones son utilizadas en el proceso de simplificación de ese fenómeno complejo que es la realidad.

Cuadro 4 – COMPARACIÓN MODELOS *PIF* Y *PA*

Fuente: Adaptado de (Kase y García 2006)

| | PIF | PA |
|-----------------------------------|--|---|
| | <i>Protoimagen de la Empresa</i> | <i>Aritmética del Beneficio</i> |
| Elemento esencial | Imagen de la empresa | Acciones dirigidas al logro de beneficios |
| Factores constitutivos | Experiencia profesional, entorno, cultura empresarial e institucionalización | Experiencia profesional, entorno, conocimiento de la empresa y del sector y <i>olfato</i> para los negocios |
| Marco temporal | Enfocado a medio-largo plazo | Preferencia por el corto plazo |
| Extensión de negocio | Promoción de amplias y nuevas competencias y productos | Cartera limitada, existente |
| Posición de flujo de caja | Solidez financiera | En tiempos de crisis, la única alternativa es la supervivencia |
| Posibilidad de combinación | PIF en alta dirección, posible PA en niveles inferiores | PA en la alta dirección, imposible PIF en niveles inferiores |

3.3.1. Elemento esencial: guía de las decisiones

Ante una nueva oportunidad de negocio, el *CEO* con un esquema *PIF* enfrentará la decisión con la *protoimagen* que él mismo tiene de lo que la empresa es o debería llegar a

ser: si la oportunidad de negocio fortalece esa imagen, la inversión se acometerá, aún en el caso de que dicha inversión no produzca beneficios en el corto plazo, sino sólo en el medio o largo. En otras palabras, el criterio de decisión último será la medida en que un nuevo producto o una nueva inversión se adaptan a la cultura y los valores de la organización. Precisamente por esta preocupación de fortalecer la imagen de la empresa, el *CEO*, con un esquema mental de tipo *PIF*, tenderá a mirar el negocio más en términos globales que producto a producto o línea a línea.

El *CEO* con un esquema *PA*, en cambio, confrontará cualquier nueva oportunidad con su propio *instinto para los negocios*, desarrollado a partir de su experiencia, su conocimiento de los resortes de rentabilidad y beneficio del sector y sus conocimientos técnicos. El criterio de decisión más relevante será la aportación de esa nueva inversión o producto al cash-flow de la empresa, a corto plazo. La reducción de costes, la rentabilidad y la eficacia son claves en el modo de tomar decisiones de un *CEO* con esquema mental de tipo *PA*. De esta forma, y para conseguir ventajas en el sector mediante este enfoque, el *CEO* debe considerar cada uno de los productos o líneas de negocio individualmente, es decir, cada una de ellas debe ser eficiente y rentable por sí misma.

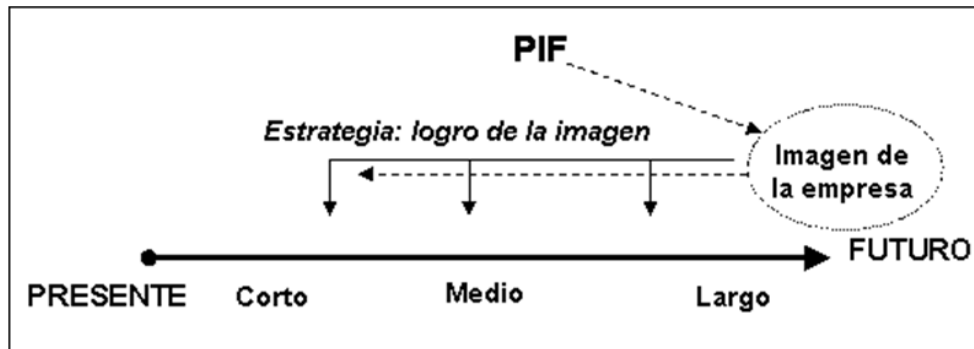
A partir de esta clave se derivan una serie de elementos que son consecuencia lógica y coherente de este primer elemento de la decisión.

3.3.2. Marco temporal

El *CEO* con un enfoque *PIF* tiende a otorgar mayor peso en sus decisiones al medio y largo plazo. De alguna manera, podemos considerar que este modelo mental induce a pensar desde el futuro hacia el presente: ante la imagen de lo que la empresa debería llegar a ser, se traza el camino hacia el presente, camino que llevará al logro de tal visión.

Figura 11 – CONSIDERACIÓN DE LA DIMENSION TEMPORAL EN EL ESQUEMA MENTAL *PIF*

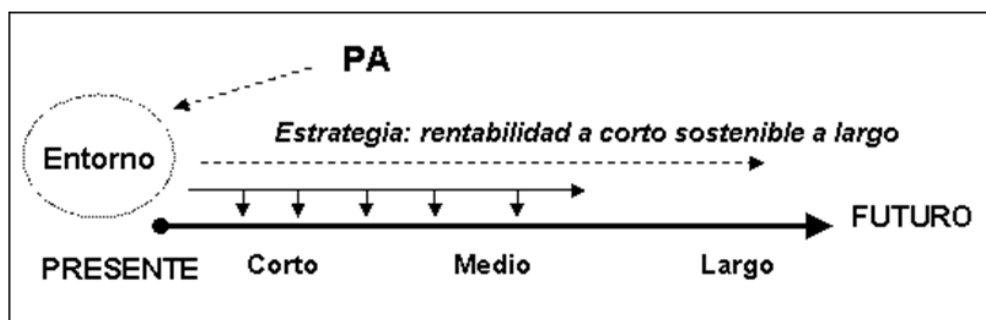
Fuente: (Kase y García 2006)



El *CEO* con una perspectiva *PA*, en cambio, está centrado en la rentabilidad a corto plazo, priorizando aquellas acciones que implican beneficio en la operativa diaria (Figura 12); tiene en cuenta, desde luego el medio y el largo plazo, pero estos son percibidos como una sucesión de *cortos plazos* en los que la rentabilidad debe estar asegurada.

Figura 12 - CONSIDERACIÓN DE LA DIMENSIÓN TEMPORAL EN EL ESQUEMA MENTAL *PA*

Fuente: (Kase y García 2006)



3.3.3. Factores constituyentes

PIF y *PA* son modelos mentales, filtros que los *CEOs* utilizan para reducir la complejidad de la realidad y poder tomar decisiones. Estos modelos mentales se constituyen en función de diversos factores que afectan de diferente manera al esquema *PIF* que al *PA*.

La *experiencia profesional* del *CEO* influye en la construcción de ambos modelos mentales, aunque de diferente manera. En el caso del *PIF*, la historia profesional previa del *CEO*, su conocimiento de otras empresas y sectores, le sirve para comprender y reforzar su protoimagen de la empresa. En el caso del *CEO* de tipo *PA*, la experiencia previa en otros sectores, empresas o departamentos le sirve para profundizar en su conocimiento sobre las claves del éxito del negocio del sector, las palancas que accionan los resortes del beneficio y la rentabilidad, y mejorar así su instinto para los negocios.

El proceso de *socialización* que tiene lugar en la empresa cuando el *CEO* entra a formar parte de ella es un factor constituyente de primer orden para el modelo mental de tipo *PIF*. La transmisión de la cultura, los valores, la ideología y la imagen de la empresa es el contenido de este proceso. Cuanto más profunda es la cultura de la empresa, más fuerte es este proceso de socialización. A través de este proceso, el *CEO* va formando en su mente la protoimagen de la empresa.

El *entorno* es también un factor constituyente común a los modelos *PIF* y *PA* aunque, nuevamente, debemos hablar de diferencias en la influencia de este factor en un caso y otro. El modelo Kase está basado en la teoría de la contingencia (Woodward 1958) que se refiere a la relación y dependencia que se produce entre la empresa y su contexto. No existe un tipo universal de eficacia empresarial, aunque sí se puede afirmar que tiene

carácter universal la máxima de cuanto mayor y mejor es el encaje entre la organización y los sectores y culturas de la industria mayor y mejor es la eficiencia (Burns 1963) (Woodward 1965) (Lawrence y Lorsch 1967) (Burns y Stalker 1961) (2005). Kase *et. al* (2005) señalan que el modelo *PIF* es más apropiado en sectores basados en tecnología y en entornos altamente cambiantes, y el modelo *PA* en sectores maduros con entornos más estables. Así mismo, en el caso del esquema mental de tipo *PIF*, el entorno actúa reforzando la socialización externa del *CEO*. En el caso del *PA*, el entorno representa el contexto en el que el *CEO* debe encontrar las claves del beneficio. Por tanto, referente a la industria de la comunicación se podría decir que *a priori* los sectores de radio y prensa escrita serían más propicios para *CEOs* con un modelo *PA*, en cuanto son sectores que han alcanzado desde hace tiempo su madurez en el ciclo de vida; y por otra parte, el sector audiovisual e Internet serían más adecuados para hombres de vértice *PIF* puesto que la Televisión Digital Terrestre y las nuevas tecnologías están produciendo cambios importantes en el entorno sectorial.

El *instinto para los negocios*, por último, es un factor constituyente de primer orden para el modelo mental de tipo *PA*. Este modelo mental es más racional y analítico que el *PIF*, y lo que denominamos instinto para los negocios es, en definitiva, la aplicación del pensamiento analítico y racional a un entorno económico en busca de las oportunidades de rentabilidad y beneficio a corto plazo sostenible a medio y largo plazo.

Figura 13 – FACTORES CONSTITUYENTES DEL MODELO *PA*

Fuente: Traducido de (Kase, Sáez et al. 2005)

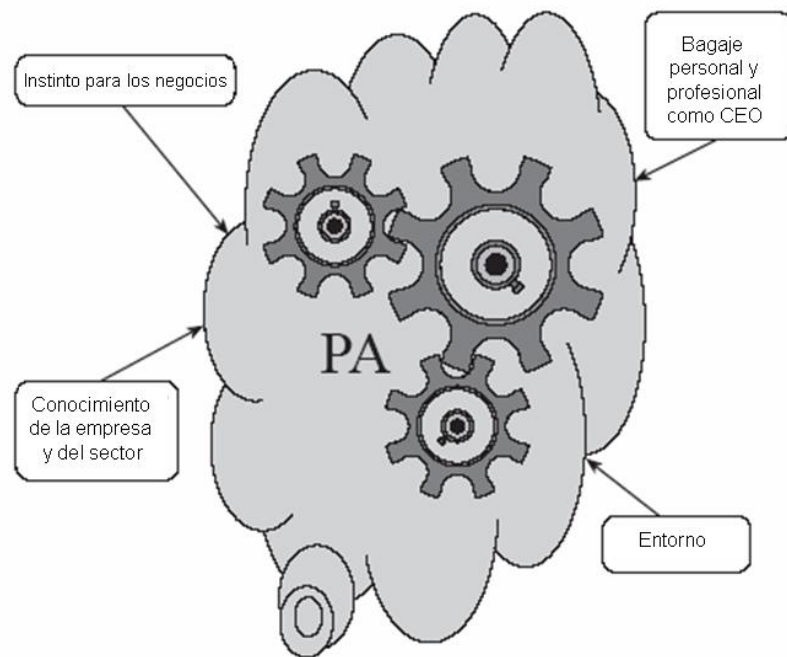
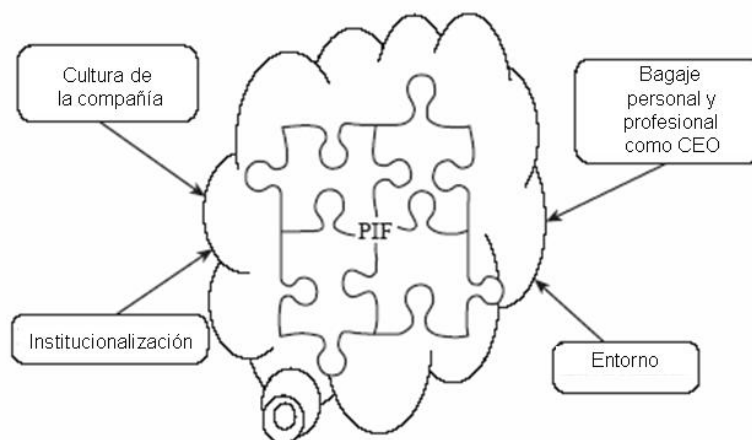


Figura 14 – FACTORES CONSTITUYENTES DEL MODELO *PIF*

Fuente: Traducido de (1987c)



3.3.4. Posición ante el Flujo de Caja

PIF y *PA* son modelos mentales que actúan como filtros en la toma de decisiones del *CEO*. Esas decisiones tienen su primera y más clara repercusión en el flujo de caja⁵¹ de la compañía. Coherentemente con las características descritas anteriormente, el *CEO* con un modelo mental de tipo *PIF* tomará decisiones de inversión pensando en el medio y largo plazo y en el fortalecimiento de la imagen que él tiene de lo que la empresa es y debería ser. En este sentido, por ejemplo, podría asumir una inversión o poner en marcha un proyecto que no implicara beneficios claros a corto plazo, si considerara que es esencial para el fortalecimiento de dicha imagen. Para poder tomar decisiones de este tipo, mantendrá una política de solidez del *cashflow*.

El *CEO* con un modelo mental de tipo *PA*, sin embargo, percibe el futuro como una sucesión de cortos plazos en los que la empresa ha de buscar la rentabilidad y la eficacia. Por esta razón, por ejemplo, ante una decisión de inversión valorará siempre la aportación de la misma al beneficio a corto plazo, y los criterios de rentabilidad y costes serán esenciales. Es muy poco probable que un *CEO* con este modelo mental opte por una inversión o producto que a corto plazo no tenga claramente un impacto positivo sobre la cuenta de resultados. La generación de *cash flow* en el modelo *PA* es esencial. La fase de madurez en la que se encuentre la compañía permitirá al *CEO* concentrarse y, utilizando terminología porteriaza, ordeñar cada una de las unidades invertidas.

3.3.5. Estilos de padrinazgo

⁵¹ cashflow

El padrinazgo o creación de valor desde el centro corporativo depende de si los *headquartes* alrededor del *CEO* adoptan un enfoque *PIF* o *PA*.

Goold y Campbell (Goold, Campbell et al. 1993) plantearon la idea de diferentes estilos de dirección estratégica emanada desde el centro corporativo de empresas diversificadas multinegocio. Entendieron que los roles que podía adoptar el centro corporativo podía ser de tres tipos: (1) planificar y destinar recursos, (2) controlar y auditar el desarrollo y los resultados de las unidades de negocio (3) proveer de servicios corporativos desde la empresa matriz.

A través de la combinación de las dimensiones planificación y control, desde el centro corporativo se pueden establecer diferentes niveles de contribución en términos de creación de valor. Goold y Campbell identifican numerosos estilos de dirección estratégica usando estas dimensiones. Para cada uno de los estilos de dirección el centro contribuye de manera diferente en la creación de valor para la compañía. Este proceso se denomina *padrinazgo* (Goold, Campbell et al. 1994b) (Campbell, Goold et al. 1995) (Campbell y Goold 1998) Goold y Luchs 1996; (Goold y Campbell 2000); (Goold y Campbell 2002) (Collis y Montgomery 1997).

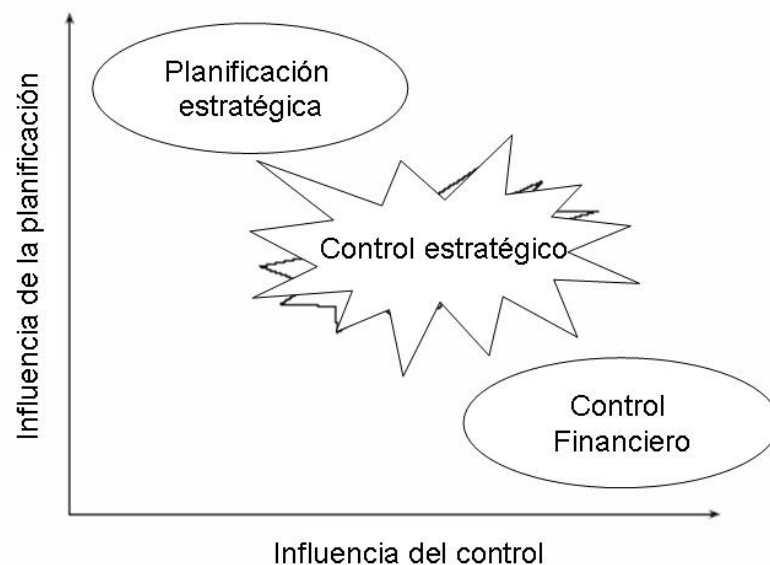
La ventaja a nivel corporativo que se obtiene del padrinazgo se denomina ventaja de padrinazgo o ventaja corporativa (Collis y Montgomery 1998); (Goold y Campbell 1987c p. 36). De tal manera que ventaja corporativa es a estrategia corporativa lo mismo que ventaja competitiva a estrategia competitiva. Consecuentemente, los estilos de dirección estratégica son conocidos también como estilos de padrinazgo.

Los tres estilos más comunes son: Planificación estratégica (PE), Control estratégico (CE) y Control Financiero (CF). Fundamentalmente son dos estilos básicos y

un tercero (Control estratégico) híbrido de los otros dos (planificación estratégica y control financiero) (Véase Figura 15).

Figura 15 – ESTILOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

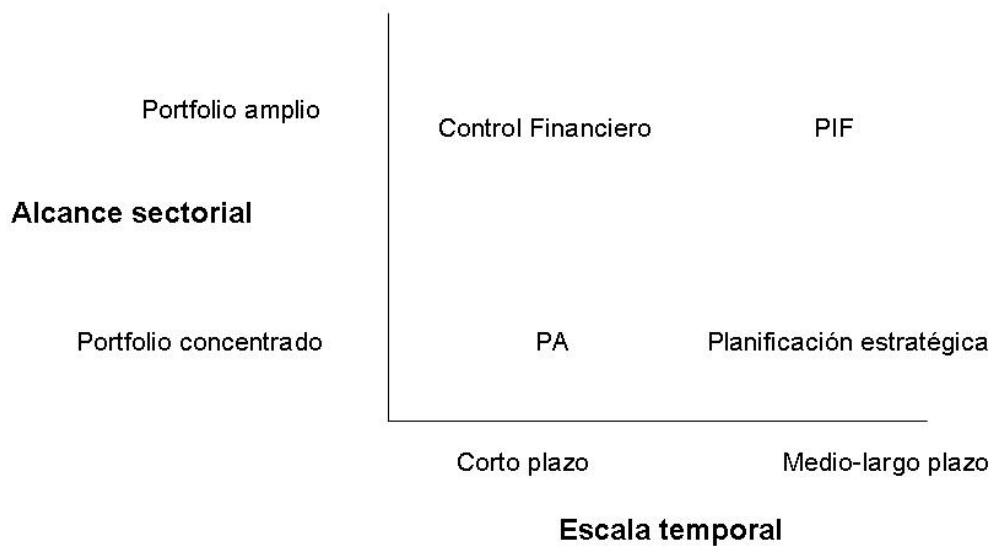
Fuente: Adaptado de (Kase, Sáez et al. 2005)



Los *CEOs* de tipo *PIF* suelen aceptar mejor el estilo de planificación estratégica y suele darse en sectores centrados en tecnología, en donde están supeditados a continuos cambios del entorno y que requieren una orientación de la alta dirección basada en la visión a largo plazo.

Figura 16 – ESTILOS DE DIRECCIÓN DE ASHRIDGE Y MODELOS *PIF* Y *PA*

Fuente: Traducido de (Goold y Campbell 1987a)



3.3.6. Instrucciones de la alta dirección

La presencia de un *CEO* con un modelo mental de tipo *PIF* o de tipo *PA* va a marcar, como es lógico, el estilo de dirección ejercido desde el centro corporativo. En el primer caso, estamos ante un *CEO* con una fuerte protoimagen de la empresa, que sustenta todas las decisiones de forma implícita. La empresa tendrá probablemente una cultura y una ideología fuertes, por lo que las instrucciones desde la alta dirección no han de ser explícitas sino implícitas y se evalúan retrospectivamente.

En el caso del *CEO* de tipo *PA*, sin embargo, el conocimiento específico de las palancas y claves de la rentabilidad están en la mente del *CEO* que, además, está muy pendiente del corto plazo. Este marco nos permite comprender que las instrucciones del centro corporativo serán mucho más explícitas, puesto que lo que hay que transmitir a las

líneas operativas y de gestión es el conocimiento concreto de estas palancas de la rentabilidad. Es un modo de dirección más próximo al día a día.

3.3.7. Combinación de los modelos en los niveles de dirección

Es un principio general que un subordinado nunca puede tener una visión a más largo plazo que su superior (García-Lombardía, Kase et al. 2006). Es decir, a la hora de establecer binomios (por ejemplo, Presidente-CEO, CEO-COO⁵², etc.), el conocimiento de la mentalidad del superior en términos *PIF-PA* permite predecir que, si se trata de un *PIF*, su colaborador o colaboradores pueden tener un esquema bien *PIF* o bien *PA*. De hecho, existen múltiples ejemplos de los excelentes resultados que se pueden obtener de la colaboración entre un CEO de tipo *PIF* y un COO de tipo *PA*. Sin embargo, si el hombre de vértice tiene un esquema mental de tipo *PA*, sólo es posible que sus colaboradores sean del mismo tipo, por lo dicho anteriormente: un superior centrado en el corto plazo no puede tener bajo su mando personas con visión a largo plazo.

3.3.8. Fortalezas y debilidades de cada modelo

PIF y *PA* representan modelos mentales que implican muy distintas visiones del negocio y de la empresa y, por tanto, modos diferentes de tomar decisiones. Uno y otro modelo pueden conducir al éxito, a pesar de implicar tan dispares puntos de vista sobre el negocio. No se trata de determinar cuál es mejor, sino comprobar la existencia de modelos que se puedan diferenciar sistemáticamente, que representan esquemas mentales distintos y pueden conducir ambos a la excelencia y al éxito de la empresa.

⁵² *Chief Operating Officer*. Máximo ejecutivo responsable del día a día de la actividad de una corporación.

Las condiciones del entorno y las características del sector son los factores más relevantes a la hora de valorar la mayor o menor adecuación de cada uno de estos modelos mentales a una empresa o a una situación específica. En un entorno estable, el modelo mental *PIF* es capaz de crear diferenciación y modelar otro futuro. En este tipo de entornos, las empresas lideradas por un *CEO* de tipo *PIF* son capaces de provocar un proceso de cambio casi permanente y de *tirar* del sector hacia nuevos horizontes. La debilidad que puede manifestar un modelo *PIF*, en un entorno estable, proviene de dejarse llevar por una excesiva rigidez en la visión que, en caso de estar equivocada, puede llevar a la empresa a situaciones comprometidas.

El modelo mental *PA*, racional y analítico, consigue en un entorno estable aprovechar al máximo el conocimiento acumulado. El peligro, en este tipo de entorno, es precisamente la irrupción de un cambio en las reglas del juego, tan fuerte o rápido que no de opción al *CEO* a adquirir y mejorar su conocimiento sobre las nuevas claves del beneficio y la rentabilidad a corto. En este caso, y dada la posición del *PA* respecto al flujo de caja, la organización puede verse muy comprometida.

¿Qué ocurre en un entorno turbulento? El *PIF*, utilizando en sus decisiones la visión del largo plazo y la protoimagen de la empresa, puede mantener una dirección firme, sacrificando eficacia presente a favor del logro futuro de la visión. Por su parte, el *CEO* de tipo *PA* corre menor riesgo de cometer errores estratégicos, sencillamente porque la visión a largo plazo juega un papel muy poco relevante en su modo de dirección. Por tanto, podríamos decir que en entornos turbulentos, el *PA* tiene menos riesgos pero los cambios pueden dejarle fuera de juego, en cambio el *PIF* con una base más sólida, sustentada en una posición convencional y conservadora del flujo de caja, y con una visión de más largo alcance de las turbulencias, está más preparado para asumir los cambios del entorno y adquirir una mayor ventaja competitiva .

Determinadas características del sector influyen también en las probabilidades de éxito de ambos tipos de modelo mental. En concreto, las condiciones específicas de cada sector en lo que se refiere al plazo de rentabilidad de las inversiones pueden convertirse en una condición de éxito. En un sector en el que son imprescindibles las inversiones a largo plazo, por ejemplo, en investigación (tal es el caso, por ejemplo del sector químico y farmacéutico), el *CEO* de tipo *PIF* tendrá ventaja sobre el *PA*, quien se encontrará con dificultades para obtener beneficios y retornos de la inversión a corto plazo. En sectores donde la competencia distintiva de las empresas deriva de la capacidad de obtener rentabilidad a corto, el *CEO* de tipo *PA* puede aprovechar al máximo su conocimiento del presente, mientras que el directivo *PIF* tendrá dificultades de superar la competencia para llegar al futuro.

Este modelo cognitivo que establece la existencia de dos tipos de modelos o esquemas mentales en los *CEOs* permite considerar la posibilidad de estrategias genéricas a nivel corporativo. El objetivo del mismo no es predecir el comportamiento de los *CEOs* con un esquema mental u otro al cien por cien, sino más bien explicar en cierta medida las diferencias que se producen en las decisiones estratégicas que se adoptan en un caso y en el otro. De ahí se deduce que una de las principales utilidades de este modelo sea, por ejemplo, predecir el comportamiento de la competencia.

Figura 17 – UTILIDAD DE LA TIPOLOGÍA: *PIF* VS. *PA*

Fuente: (Kuhn 1962)

| | | PIF | | PA | |
|------------------------|----------------------------|--|---|--|----------------------------------|
| | | Fortalezas | Debilidades | Fortalezas | Debilidades |
| Entorno | Estable | Otra diferenciación y modelo de futuro | ¿Sería mejor un PA? | Permite aprovechar el conocimiento acumulado | |
| | Turbulento | Mantiene una dirección firme e ilumina | Posible rigidez o equivocación de la visión | Evita errores estratégicos | Si cambia el sector, dificultad |
| Inversión en el sector | Rentabilidad a largo plazo | Capacidad para imaginar el futuro | | | Dificultad en imaginar el futuro |
| | Rentabilidad a corto | | Dificultad para obtener el máximo beneficio | Conocimiento del presente | |

La tipología de modelos o esquemas mentales establecida por Kase puede resultar útil en diversas circunstancias. Así, por ejemplo, puede constituir un criterio de decisión relevante a la hora de contratar a un *CEO* o de establecer planes de sucesión. También, para el propio *CEO*, conocerse a sí mismo y ser capaz de identificarse en una de estas categorías, le puede ser relevante la hora de aceptar o no un nuevo puesto o un nuevo reto profesional. Una última utilidad, de gran relevancia, es la capacidad del modelo para predecir en parte el comportamiento de los competidores. Si un *CEO* presenta una trayectoria profesional de decisiones estratégicas que inducen a su clasificación como *PIF* o *PA*, es posible hacer una cierta previsión de su comportamiento y de la dirección de sus decisiones en determinadas circunstancias del entorno. Por supuesto, no estamos ante un modelo de exactitud matemática que permita explicar el cien por cien de la realidad, pero sí ante una herramienta de análisis que aporta información relevante para comprender mejor las decisiones estratégicas de los hombres que ocupan los puestos de la alta dirección de las organizaciones.

CAPÍTULO IV

4. LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN

Al efectuar un estudio analítico empresarial en un encuadre sectorial la primera dificultad con la que se topa el investigador es la definición y delimitación de la industria a la que se hace referencia, ya que ninguna tiene límites claros, ni en términos de productos ni en términos de áreas geográficas (Grant 1996)

Si bien en castellano la palabra industria tiene diversas acepciones⁵³, en economía el término designa -por lo general- un conjunto de empresas que se dedican a una misma rama productiva (es decir, el lado del suministro) y compiten por un mismo mercado (es decir, el lado de la demanda): se habla así de la industria de la construcción, la industria del calzado, etc. Desde el punto de vista teórico se asume que todas las firmas que concurren al mercado producen un bien homogéneo, pudiendo el consumidor sustituir perfectamente el que ofrece una firma por el que ofrece otra.

Cuando se procede a considerar las pequeñas diferencias entre las mercancías que producen diversas empresas surgen inevitablemente dificultades en el análisis. Así, por ejemplo, una revista, un periódico impreso o un periódico en la red pueden considerarse como productos homogéneos en términos de sustitución.

En un sentido más práctico, sin embargo, la definición de industria ofrece bastante utilidad para los economistas. Con respecto al tamaño, por ejemplo, resulta de interés considerar una industria como un conjunto de empresas que funcionan bajo la presión de

⁵³ La Real Academia de la Lengua recoge las siguientes acepciones: 1. Maña y destreza o artificio para hacer una cosa. 2. Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos materiales. 3. Instalación destinada a estas operaciones. 4. Suma o conjunto de industrias de un mismo o de varios géneros, de todo un país o de parte de él.

las fuerzas del mercado; también resulta útil estudiar la industria a través de las firmas representativas de la misma, y del análisis del comportamiento específico del mercado en que ellas actúan. De este modo se puede conocer la estructura de la industria a través de los distintos mercados y sectores que la conforman.

En su significado genérico la expresión industria de la comunicación abarca las empresas y actividades que de forma directa o indirecta contribuyen a la transmisión de conocimientos e informaciones. Un significado más preciso nos lo da Alfonso Nieto al referirse “al conjunto de actividades empresariales, susceptibles de ser valoradas en dinero, cuyo objeto es suministrar información o conocimientos por medios y soportes de comunicación social o por prestaciones directas de servicios”⁵⁴

Tradicionalmente la mayoría de estudios⁵⁵ elaborados en España en las tres últimas décadas han concebido unidas la industria de los medios de comunicación con la de la cultura (edición de libros, producción cinematográfica, etc.) No obstante diversos autores advierten de las peculiaridades de las mercancías culturales e informativas⁵⁶ (Miège y Et al. 1986) (Miguel de Bustos 1993) (Miège 2000)

Ramón Zallo (1991 p. 1) propone una definición de “industrias culturales” y, aunque extensa y tal vez falta de adaptación al contexto actual, ha sido el autor español

⁵⁴ Nieto, A. y F. Iglesias (1993). Empresa Informativa. Madrid, Ariel.

⁵⁵ Bustamante, Zallo, Reig, Nieto, Iglesias, Población y Murciano entre otros.

⁵⁶ “Mientras que en décadas anteriores existía una clara distinción entre mercancías culturales destinadas a acrecentar el nivel cultural, de aquellas otras con una mera finalidad de informar o de las destinadas al ocio, en la actualidad resulta cada vez más difícil establecer la frontera entre productos culturales, de información o de ocio”. Miège, B. (2000). Producción cultural y pluralismo cultural. Informe mundial sobre la comunicación y la información 1999-2000. UNESCO: capítulo 3.

más prolífico en intentar abarcar de manera amplia e integradora el significado del término: “Bajo este concepto se subsumen las industrias de la edición discontinua, como las editoriales, la fonografía, el cine y edición videográfica, las industrias de producción y distribución continua, como la prensa, y las de emisión continua –la radio y la televisión-, que coinciden con los medios de comunicación; varias industrias sin un canal autónomo de distribución y difusión como son la publicidad y la producción videográfica; los segmentos tecno culturales de la informática y electrónica, como la informática doméstica, el videotex o el teletexto; y segmentos culturales de la industria general, como son el diseño gráfico e industrial, la imagen de producto,...”⁵⁷

No han sido pocos los intentos de valorar en términos económicos la industria de la comunicación e incluso de sus subsectores dentro de un determinado país. En España destacan los trabajos auspiciados por Fundesco y desarrollados por Bernardo Díaz Nosty⁵⁸, así como los trabajos de Monzoncillo e Iwens⁵⁹.

Cabe destacar el peso de la industria de la comunicación en la economía en términos de gastos generados por las economías domésticas en bienes y servicios relacionados con la comunicación (Salaun 1987), o en relación con la envergadura cada vez mayor de los grupos de comunicación (Miguel de Bustos 1993), o teniendo en cuenta las inversiones de los actores económicos en publicidad (Fundación Telefónica 2006),

⁵⁷ Véase también Ibid. Y Zallo Elguezábal, R. (1991). La industrialización de la cultura: Una aproximación general. III Jornadas sobre televisión pública. Palma de Mallorca; Bustamante Ramírez, E. (2003). Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital. Barcelona, Editorial Gedisa.

⁵⁸ Díaz Nosty, B., Ed. (1990). Anuario Comunicación Social y Tendencias. Madrid.

⁵⁹ Álvarez Monzoncillo, J. M. y J. L. Iwens (1992). El futuro del audiovisual en España. Madrid, Fundesco.

Algunas muestras del creciente interés que ha despertado el estudio de la industria de los medios de comunicación en la última década las encontramos en la proliferación de libros académicos (Alexander, Owers et al. 1993) (Nieto y Iglesias 1993) (Garitaonandia y Sánchez Tabernero 1992) (Albarran, Chan-Olmsted *et al.* 2005a) (Arrese Reca 2003) (Población y García-Alonso 2000a), en análisis económicos (1992) Revistas académicas (Lacy y Niebauer 1995) Revistas profesionales (e.j. Business Week) Publicaciones relacionadas con el sector (e.j. Screen Digest) o documentos políticos (European Commission 1993)

Entre las aportaciones académicas, el profesor de la Universitat Autònoma de Barcelona Daniel E. Jones señala respecto a los estudios económicos anteriores al año 2000 que “son escasos y se ocupan de los fenómenos generales de concentración empresarial y transnacionalización”, entre los que destacan autores como Enrique Bustamante y Pedro Farias (Universidad Complutense de Madrid); Bernardo Díaz Nosty (Universidad de Málaga); Rosario de Mateo Pérez (Universidad Autónoma de Baleares); Alfonso Sánchez-Tabernero (Universidad de Navarra); Juan Carlos Miguel de Bustos y Ramón Zallo (UPV), y Lluís Bonet (UBA). También hay que referirse a los estudios sobre la "empresa informativa", entre los que destacan Alfonso Nieto Tamargo (UNA), Francisco Iglesias y José Tallón (UCM)”⁶⁰.

A la citada lista, cabría añadir las aportaciones académicas más recientes entre las que destacan, tal y como clasifica Sánchez-Tabernero (2005), jóvenes doctores como Arrese, Medina, Artero y Herrero (Navarra), Farias (Málaga), Echeverri (Católica de Salamanca), Badillo (Salamanca), Fernández Alonso, Llorens y Fernández Peña (Autónoma de Barcelona), García-Alonso y Peinado (Complutense de Madrid). También

⁶⁰ Jones, D. E. (1998). "Investigación sobre comunicación en España: evolución y perspectivas " ZER 5.

cabría recordar a dos autores ya fallecidos, con artículos y monografías de indudable mérito: Díaz Mancisidor (País Vasco) y Pinillos (Complutense).

Desde una perspectiva académica, la industria de la comunicación ha sido estudiada desde distintas enfoques. Desde la perspectiva de la Economía Política, de la Información y la Comunicación se estudia la información como parte de la actividad socioeconómica y su interés radica fundamentalmente en las implicaciones sociales. (Murciano 1992) (Quirós Fernández 1998)

Desde la perspectiva de la Organización Industrial se han aplicado las herramientas microeconómicas para estudiar el comportamiento estratégico de las empresas, la estructura de los mercados y la relación entre los diversos actores (Tirole 1988).

También el campo de la Economía se ha interesado en la industria de la comunicación. La Economía de los Medios de Comunicación incluye las teorías económicas y las aplicaciones prácticas a las cuestiones específicas de la industria de los medios de comunicación. Entre los principales referentes en Economía de los Medios de Comunicación figuran: Albarran, Chan-Olmsted, Alexander, Owers, Doyle, Greco y Picard.

El campo de la economía de los medios de comunicación ha despertado el interés de los investigadores que combinan la faceta económica y la de comunicación. A continuación se presentan cuatro desarrollos que los investigadores han producido en la última década:

1. Un aumento del uso de principios liberales de mercado en la regulación de los medios.
2. La emergencia de grandes multinacionales de medios.
3. Distribución transfronteriza de los productos.

4. El incremento de regulaciones generales a nivel internacional (leyes de copyright) (Ramstad 1997b).

Entre los principales autores que han abordado el estudio de la industria desde distintas perspectivas destacan Kolo y Vogt (2003), Richard (2000), Ramstad (1997b), Picard (1989), Michael (1995, 2005), Harry (1995), Mary Alice (2000), Le Champion (1991), Lange (1990), Lacy (1993), Lavine y Wackman (1992b), Jaemin y Sylvia (2005), Holtz-Bacha (1997), Hollifield (2001), Fink (1988), Demers (1998), David (2000), David Pearce (1996), Compaine y Gomery (2000), Chan-Olmsted (1997), Chambers (1998), Bum Soo y Junho (2003), Albarran (1995) y John (1996).

En nuestro país, Reig advirtió hace ya una década que existían pocos trabajos en la literatura de la ciencia social que recogiese un análisis integrado y sintético del sistema de medios de comunicación de nuestro país (Reig García 1993) Entre los principales autores y obras de referencia que han abordado este tema encontramos los siguientes:

- *Informe sobre la información* de Manuel Vázquez Montalbán.
- *Medios de comunicación y poder en España* de Ramón Reig.
- *El nuevo poder en España* de Alberto Moncada.
- *Cuarto poder en España* de Antonio Alférez.
- *Las industrias culturales en España* (1988) de Enrique Bustamente y Ramón Zallo.
- *Informes sobre las tendencias de la comunicación social* (Fundesco) de Bernardo Díaz Nosty, Fundación Telefónica y los desarrollados los últimos años por Farias de la Universidad de Málaga.
- Otros autores más recientes que también han estudiado la industria: Farias (2007) Sánchez-Tabernero (2000 y 2003), Nieto y Iglesias (1993), Zallo Elguezábal (1992), Miguel de Bustos (1993), Giordano y Zeller (1999), Reig (1993)

4.1. Naturaleza de la empresa informativa

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española empresa es “una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, dedicada a actividades mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”⁶¹

Marcelino Elosua y Julio Plágaro definen la empresa como una “sociedad mercantil que se dedica a la producción, comercialización, suministro o explotación de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio”.⁶² En esta acepción del término los autores destacan la existencia del beneficio como aspecto esencial para la empresa.

En otra extensión del término el economista español Ramón Tamames establece una distinción entre empresa privada y pública: “Empresa es la entidad formada por un capital y que, aparte del propio trabajo de su promotor, puede contratar un cierto número de trabajadores. Su propósito es lucrativo y se traduce en actividades industriales y mercantiles o en la prestación de servicios. La empresa privada puede ser de carácter individual, sociedad familiar, sociedad en comandita o bien cuando su actividad se limita su actividad y se divide su capital en acciones: sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima. La empresa pública es de capital total o mayormente perteneciente al poder público”⁶³.

⁶¹ Real Academia Española (2002). Diccionario de la lengua española. Pozuelo de Alarcón, Espasa-Calpe.

⁶² Elosua, M. y J. Plagaro (2000). *Diccionario Capital de la Nueva Economía: internet, nuevas tecnologías, medios de comunicación, telecomunicaciones, informática, bolsa, emprendedores y empresa*. Madrid, LID.

⁶³ Tamames, R. (1988). *Diccionario de Economía*. Madrid, Alianza.

Sostiene Nieto e Iglesias (1993): “Conjunto organizado de actividades personales, medios económicos y materiales, y relaciones comerciales, con propósito de obtener beneficios, para la consecución de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino al mercado”⁶⁴.

En esta otra significación del término se introduce la idea de un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos y materiales que para nuestro estudio tiene una importante repercusión, ya que el trabajo (los trabajadores) y el capital (los titulares o dueños) necesitan de un tercero: la labor de dirección del organizador (o empresario en términos económicos o sociológicos) (García-Alonso Montoya 2004). Esa tarea de liderar, planificar, organizar, controlar, implementar y evaluar tiene un máximo responsable en toda empresa, que bien puede ser el presidente, el vicepresidente ejecutivo, el consejero delegado o el director general. En cada caso puede ser diferente pero siempre existirá un hombre de vértice que tendrá la máxima autoridad y responsabilidad en el gobierno de la organización.

Continuando con nuestro propósito de delimitar la naturaleza del concepto empresa informativa Nieto nos propone varios métodos posibles para formular un concepto apropiado. Entre ellos está el que conduce a una descripción teórica o especulativa, y el que se fundamenta en la realidad empresarial informativa para inducir los conocimientos que permiten un concepto de validez general. La metodología que sigue Nieto es una investigación de esos dos planteamientos, a partir del análisis de la realidad empresarial informativa abstrae un concepto con aplicación generalizada.

Con esta premisa de partida, Nieto plantea tres formulaciones posibles del concepto de empresa informativa (economicista, estatalizadora y solidaria) en virtud de la fundamentación doctrinal en la que se apoye el concepto; y esta puede ser social,

⁶⁴ Nieto, A. y F. Iglesias (1993). Empresa Informativa. Madrid, Ariel. p. 8

económica o jurídica. Así, por ejemplo, desde una perspectiva social Tallón explica que la empresa informativa es consciente del objeto fundamental de su existencia, que consiste en la difusión de informaciones e ideas a todos los miembros de la comunidad en que se inserte, actuando así el derecho humano a la información, proclamado en la Declaración de 1948. Y por tanto, Tallón⁶⁵ apunta que en función de este servicio a la sociedad se establece la organización que hace posible tal difusión, y que estimula su desarrollo.

Para nuestro propósito el punto de vista que nos interesa incidir es el económico. En este sentido, la definición más ajustada que Nieto propone del concepto empresa informativa es la siguiente: “El conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social”⁶⁶.

Otra acepción similar que nos proporciona una comprensión directa del concepto la formulan Población y García-Alonso: “Es aquella unidad económica de producción, libremente dirigida por el empresario, concebida por sus promotores para crear, editar, vender y difundir ideas y juicios de valor derivados directamente de un trabajo profesional aplicado sobre la noticia, con el objeto de que ésta verdaderamente se difunda, para obtener así el beneficio máximo posible y lícito”⁶⁷.

El estudio de la empresa informativa resulta cada vez más complejo debido, como veremos en los próximos apartados, a la expansión de la industria multimedia, caracterizada por la convergencia de la tecnología y los formatos, la diversificación

⁶⁵ Tallón, J. (1992). *Lecciones de Empresa Informativa*. Madrid, Ciencias Sociales.

⁶⁶ Nieto, A. y F. Iglesias (1993). *Empresa Informativa*. Madrid, Ariel.

⁶⁷ Población, J. I. y P. García-Alonso (2000b). *Organización y Gestión de la Empresa Informativa*. Madrid, CIE de Inversiones Editoriales Dossat.

empresarial está dando saltos de gigante, y cada propuesta puede convertirse en una oferta multiproducto, multiformato y multimedia. (Arrese Reca 2005)

Ante esta complejidad se hace necesaria una tipología que ayude a clarificar las variantes que presenta la empresa informativa. Una de las tipologías que goza de gran aceptación en los estudios académicos es la formulada por *The European Institut for the Media* (véase Cuadro 5- Tipología de los empresas de medios de comunicación)

Cuadro 5 – TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Fuente: (The European Institute for the Media)

| | |
|---|--|
| Ámbito geográfico | <ul style="list-style-type: none"> - local - regional - nacional - internacional |
| Tipo de medios de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> - medios impresos - medios audiovisuales - medios impresos y audiovisuales - multisectorial |
| Proceso industrial | <ul style="list-style-type: none"> - integración vertical - integración horizontal - integración vertical y horizontal - conglomerados |
| Objetivo prioritario de los accionistas | <ul style="list-style-type: none"> - orientación a los beneficios - orientación al servicio público - orientación ideológica |
| Tipo de propiedad | <ul style="list-style-type: none"> - pública - privada - mixta |

Las fuentes de ingresos de las empresas informativas proceden de dos vías principalmente: (1) Publicidad (fluctuaciones del mercado publicitario) (2) consumidor-cliente. En el caso de algunos medios existen también subvenciones.

Además de estas distinciones en cuanto a la forma de las empresas, Lavine y Wackman (1988) identifican cinco características de fondo que diferencian la industria de

los medios de comunicación de otros negocios: (a) The perishable commodity of the media product; (b) Trabajadores altamente creativos; (c) La estructura organizativa; (d) El rol social de los medios (notoriedad, influencia...); (e) The blurring of lines separating traditional media.

Un aspecto crucial a la hora de abordar la estructura de la industria de medios es que debe considerarse el sistema como una realidad de conjunto que supera el análisis individualizado de los elementos que lo integran. Esta visión sistemática está relacionada con la propia naturaleza multimedia de las corporaciones que operan en el hipersector de las industrias de la comunicación y la cultura, que tiene una dimensión económica muy definida.

Por tanto se hace necesario un análisis estructurado del mercado de los medios de comunicación para obtener información no sólo de la industria en general sino de las distintas elementos y subestructuras que la conforman (Gomery 1989).

4.2. Delimitación de la industria de los medios de comunicación

La industria de los medios de comunicación, tal y como señala Jeremy Orlebar en su *diccionario práctico sobre los medios de comunicación*, “abarca un extenso rango de actividades, profesiones, organizaciones, compañías, equipamientos, nuevos canales y desarrollos tecnológicos asociados con la televisión, radio, cine, publicaciones y nuevos medios digitales e interactivos”⁶⁸.

Gustafsson (1988) clasifica el foco de las investigaciones sobre economía de los medios de comunicación en uno de los siguientes tres niveles de análisis: empresa, sector e industria. Los análisis que se sitúan en el nivel de empresa se centran en una única

⁶⁸ Orlebar, J. (2003). The Practical Media Dictionary Oxford University Press US.

compañía⁶⁹ y en los aspectos relacionados con su actividad y área de negocio. En los análisis en el nivel sectorial se indaga en la interacción entre las empresas y medios que operan en el mismo sector (p. ej. Televisión, Prensa, Cine, etc.) A nivel industrial, los análisis se centran en la industria considerada como un todo, es decir se tienen en cuenta las interacciones entre las diversas empresas y sectores que entran en juego en la industria.

Desde una aproximación formal, guiados por Nieto, podemos reducir la industria de la comunicación a tres grandes sectores que engloban nueve actividades empresariales:

Figura 18 – INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN

Fuente: (Nieto y Iglesias 1993 p. 70)

| Sector | Actividad |
|---------------|---|
| Imprenta | 1. Editora de libros 2. Editora de diarios 3. Editora de revistas |
| Audiovisual | 4. Televisión 5. Cinematografía 6. Radiodifusión 7. Fonografía |
| Servicios | 8. Publicidad y promoción 9. Servicios comerciales |

⁶⁹ En el campo de la Empresa Informativa encontramos claros ejemplos en algunas investigación doctorales recientemente presentadas en universidades españolas: García-Alonso Montoya, P. (2000). El Mundo del Siglo XXI (1989-1994) Unidad Editorial, S.A.: lanzamiento y desarrollo de una empresa informativa Facultad de Ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense de Madrid. Servicio de Publicaciones.

Cada uno de estos sectores y áreas de actividad constituyen distintos mercados⁷⁰ y presentan a su vez distintas estructuras.

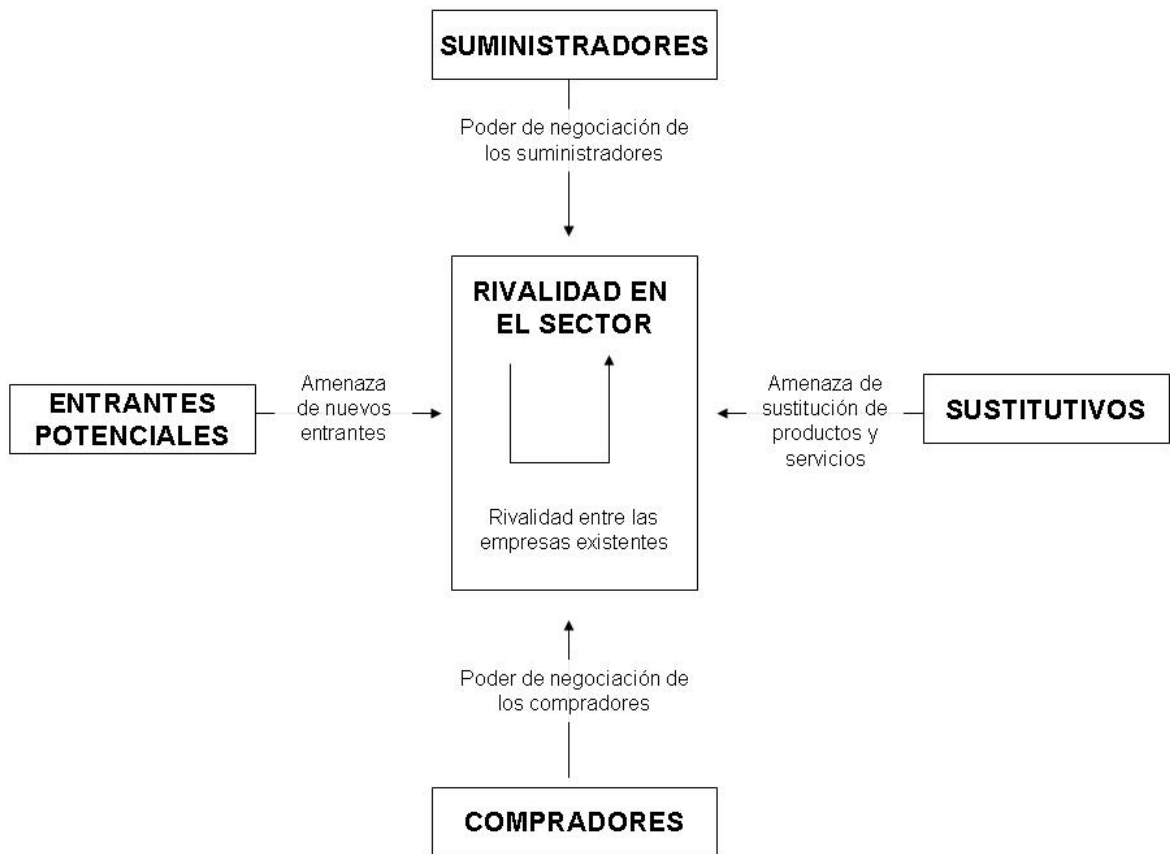
Con todo, la industria de la comunicación presenta un dinamismo y características propias que la hace más compleja que otras (MacDonald 1990). Por tanto se hace necesario profundizar y tratar de conceptualizar su estructura para poder delimitar la industria desde un punto de vista teórico.

El esquema de Porter (1980a), tal y como hemos señalado en el segundo capítulo del presente trabajo, probablemente sea el que ha gozado de un uso más extensivo tradicionalmente en el análisis de las industrias y las estrategias. Porter concibe cinco fuerzas que generan la competencia en una industria determinada: competencia interna entre los actores de la industria, los compradores, los proveedores, los potenciales competidores, los productos y servicios sustitutivos (véase Figura 19).

⁷⁰ En Economía los criterios más importantes que se utilizan para distinguir entre los distintos tipos de mercado son: el número y tamaño de los productores y consumidores en un mercado específico, el tipo de bienes y servicios que se comercializan y el grado de información que fluye libremente por el mercado.

Figura 19 – CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Fuente: (Porter 1980b)



En el sector de los medios de comunicación los límites entre lo que está dentro de la industria y lo que está fuera no están claros, mientras que las interrelaciones entre los distintos actores sí son más claras. Por ejemplo, la publicidad y los medios de comunicación están más relacionados entre ellos como si fueran un único sistema que no dos (MacDonald 1990 p. 3).

De acuerdo con Picard (1989) Los medios de comunicación se mueven en un mercado con un producto dual, en el cual los usuarios pueden clasificarse en dos grupos

diferenciados: consumidores y anunciantes. Los consumidores, adoptan distintas denominaciones según el sector: audiencias, lectores, usuarios, oyentes, etc.; estos adquieren los productos mediáticos para consumir la información y entretenimiento que contienen los medios.

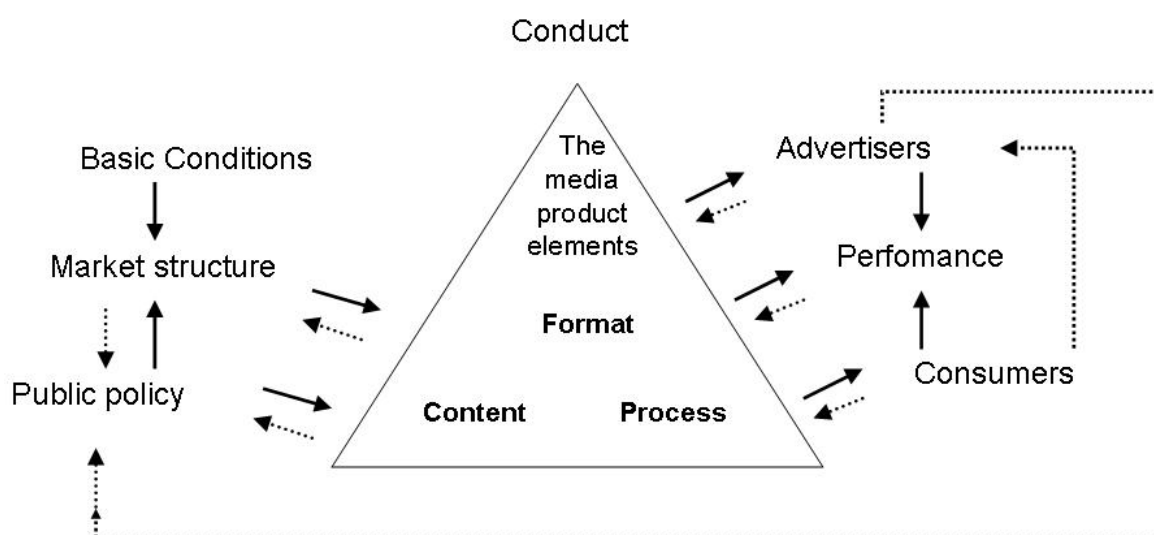
Además de Porter ha habido diversos intentos y desarrollos de modelos más concentrados en el análisis de la estructura de la industria de la comunicación. La principal crítica que se ha planteado al modelo de Porter es su excesivo énfasis en la estrategia determinada por el sector y en el de los flujos de productos. Otros modelos, como por ejemplo el de Ramstad que desarrollamos a continuación, se centran menos en la estructura y más en el comportamiento de las empresas de medios de comunicación y en las características de sus productos.

Ramstad (1997b) aplicando las teorías de la organización industrial basadas en SCP⁷¹, y respetando la jerarquización de la industria de Gustafson, elabora un modelo para el análisis estructural del mercado de los medios de comunicación más acorde con la *Teoría de la firma* y por tanto más ajustada a la idiosincrasia de la empresa informativa.

⁷¹ Structure-Conduct-Performance

Figura 20 – MODELO DE LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Fuente: (Ramstad 1997a)⁷²



En el modelo de Ramstad, las flechas de línea continua representan el flujo de influencia inicial. De tal manera, que el comportamiento de las empresas de comunicación está influenciado por la estructura de la industria, las políticas públicas y las condiciones básicas. Por otro lado, el comportamiento de los medios de comunicación ejerce una influencia directa sobre los consumidores y los anunciantes, los cuales determinan la parte económica de los resultados. A su vez, los resultados también están influenciados directamente por el propio comportamiento de los medios de comunicación.

Las flechas de línea discontinua indican la retroalimentación (*feedback*). A través de la retroalimentación del comportamiento de los medios de comunicación influyen sobre

⁷² Ramstad, G. O. (1997b). "A Model for Structural Analysis of the Media Market." Journal of Media Economics 10(3): 45. Figura 1 pag 48.

la estructura de la industria y sobre los reguladores y responsables de las políticas públicas. A su vez, estos últimos son influenciados por la estructura de la industria, los consumidores y los anunciantes. Y los anunciantes, al mismo tiempo, son influidos por los consumidores.

Ramstad tiene en cuenta en su modelo la distinción que Compaine (1982) hace de los tres elementos que integran el producto mediático: (a) *formato*, cómo la información es accesible al consumidor (ej. Papel) (b) *contenido*, el tipo de información recibida por el consumidor (ej. Noticias) y (c) *proceso*, cómo el producto es transmitido al consumidor (ej. creación, narración de historias).

En resumen, y dando un paso más sobre la relación entre producto e industria, podemos afirmar que las industrias no son estáticas, sino dinámicas (MacDonald 1990). La forma en que se produce la evolución de su estructura ejerce una influencia importante sobre la eficacia de las conductas alternativas que pueden adoptar las empresas. La consecuencia inmediata es que en las distintas fases de la evolución las acciones, recursos y capacidades pueden resultar más apropiados unos que otros en orden a la obtención de resultados relativamente superiores.

La economía industrial clásica modeliza la evolución de la industria basándose en el concepto teórico de ciclo de vida del producto y de la industria. Sin embargo, dicho concepto tiene un valor limitado cuando se analizan las fuerzas concretas responsables de la evolución de la industria, o se trata de predecir su posible estructura futura. Es decir, las industrias no evolucionan mecánicamente y de la misma forma a través de las distintas fases. De hecho, las empresas pueden influenciar la secuencia de evolución de una industria con sus decisiones de inversión en innovación de producto, procesos, explotación de nuevos canales de distribución, etc.

En consecuencia, los comportamientos de las empresas de comunicación, de sus medios y productos mediáticos, configuran los subsectores de actividad de la industria de la comunicación (prensa, radio, televisión, Internet, edición de libros, etc.). A continuación vamos a tratar de abordar el mapa de medios de comunicación de la industria española.

4.3. Aproximación a la industria española de medios de comunicación

En este epígrafe esbozamos los rasgos característicos de la industria española de medios de comunicación que configuran el entorno en el cual operan los dos grupos de comunicación objeto de estudio.

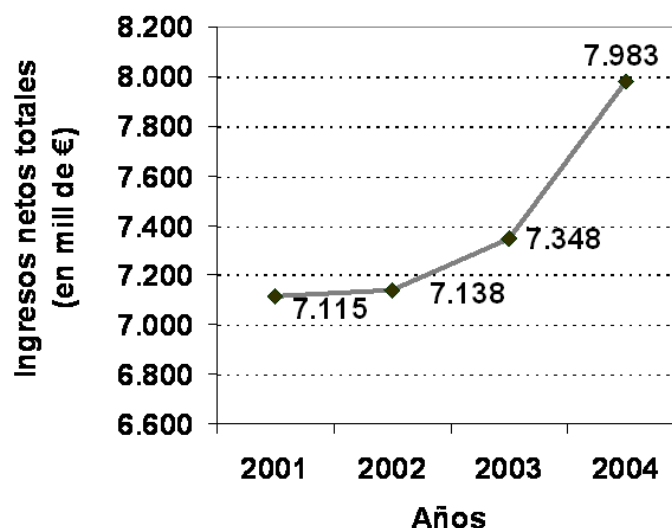
Tras los rasgos generales se desarrolla una radiografía coyuntural de la configuración de la industria a partir del análisis de cada uno de los segmentos de actividad, destacando tres aspectos: oferta, demanda y evolución del mercado.

El mercado de medios de comunicación⁷³ en España generó unos ingresos netos totales de 7.983 millones de euros en el año 2004, experimentando un incremento del 12,1% en los cuatro años del periodo de estudio (Véase Figura 21). Del total de ingresos del año 2004, 4.450 millones fueron reunidos de forma conjunta por los grupos de comunicación que cuentan con presencia en más de un medio, es decir el 56% del total contra el 44% correspondiente a otras empresas.

⁷³ Se consideran los tres principales sectores: prensa escrita, radio y televisión.

Figura 21 – INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Fuente: DBK



La encuesta de servicios realizada en el año 2000 proporcionó una cifra de 61.186 empleados en las ramas de «actividades cinematográficas y de vídeo» y «actividades de radio y televisión»⁷⁴, cifras que ascendieron en el año 2001 a 65.333 trabajadores (Véase Cuadro 6).

Cuadro 6 – EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

Fuente: Elaboración propia a partir de INE y (Gámir Orueta 2005 p. 191)

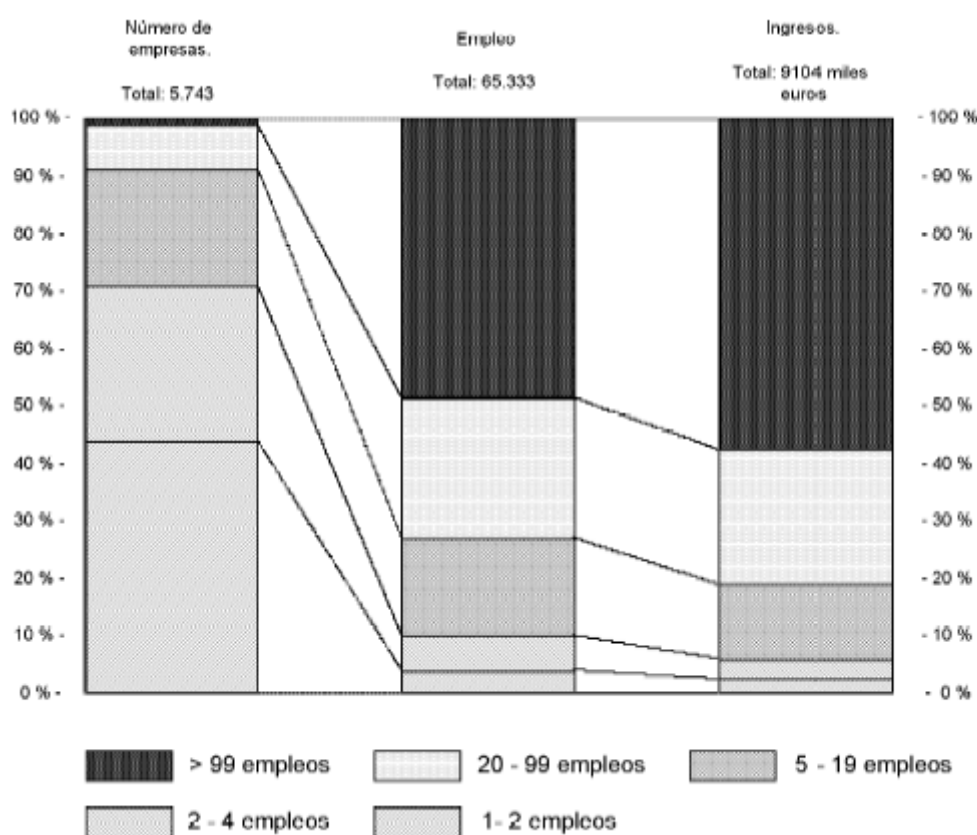
| Año | Número de empresas | Ocupados | Volumen de negocios (miles de euros) |
|------|--------------------|----------|---|
| 1997 | 4.535 | 48.949 | 5.372 (*) |
| 2000 | 5.375 | 61.186 | 8.394 |
| 2001 | 5.744 | 65.333 | 9.104 |

⁷⁴ códigos 921 y 922 de la CNAE-93.

En el año 2001 el 2% del total de empresas que operaban en la industria tenía más de cien empleados y representaban casi el 60% de los ingresos y el 50% del empleo total (véase Figura 22).

Figura 22 – ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA CULTURAL EN ESPAÑA, 2001

Fuente: INE Encuesta de Servicios (2001) y (Gámir Orueta 2005 p. 192)



La evolución de la configuración del sector empieza con la prensa, se desarrolla con la radio y la televisión y en los últimos años la revolución del modelo empresarial se está produciendo con la explotación de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (Internet, móviles, periféricos, Televisión Digital Terrestre, etc.)

En España a partir del inicio del período democrático, se produce una liberalización paulatina del sector (primero la prensa, después la radio y en última instancia televisiones privadas en abierto y de pago) y con él el nacimiento de los grupos de comunicación ligados al mundo editorial, contenidos, información y entretenimiento, a partir de concesión licencias de radio y televisión.

En la década de los 80 se produjo una masiva atracción de capitales dentro del sector debido fundamentalmente a la necesidad de apropiación de nuevos espacios, hasta el momento desocupados, la alta tasa de rentabilidad esperada en alguna de las nuevas actividades, y la ralentización de beneficios en las ramas más tradicionales.

En definitiva, tal y como señala Miguel de Bustos (1993, p. 235), fue la industrialización y la internacionalización lo que llevó a la implantación progresiva de la lógica industrial y financiera, observables en el resto de la economía.

A finales de la década de los ochenta, las empresas periodísticas españolas emprendieron un irreversible proceso de concentración que se contemplaba como la única manera de, por un lado, sanear las cuentas en aquellos casos en los que arrojaban saldos deficitarios —que eran muchos— y, por otro, emprender la necesaria renovación tecnológica y humana requerida por los avances del sector sin que el coste resultara demasiado elevado. Lo cierto es que, para un buen número de sociedades de carácter familiar, la concentración representaba el único modo de sobrevivir en un mercado de clara tendencia centripeta, no sólo a escala nacional, sino sobre todo en el plano internacional.

El resultado fue que la prensa española ha tendido, en términos financieros, hacia la concentración empresarial o sector oligopólico, y esta condición no hace más que acentuarse a medida que avanza el siglo XXI. Así, el 60 por ciento del total de los ingresos

registrados por el sector en 2004 correspondió a cinco grandes corporaciones: Vocento, Prisa, Godó, Zeta y Unedisa.

La crisis que al inicio de la década de los noventa castigó a las empresas periodísticas, provocada por la desfavorable coyuntura económica internacional, se superó después de que las compañías acometieran ajustes rigurosos que afectaron, sobre todo, al volumen de trabajadores (Fundación Telefónica 2006, p. 69).

En España coexisten los sectores público y privado, tanto en radio como en televisión. Siete grupos de comunicación conforman el ochenta por ciento de industria de la comunicación: Promotora de Informaciones S.A., Planeta Corporación S.A., Vocento S.A., Grupo Zeta S.A., Unidad Editorial S.A., Grupo Godó de Comunicación S.A., Recoletos Grupo de Comunicación S.A. conforman el ochenta por ciento de la industria de la comunicación en España (Fundación Telefónica 2006) (Gámir Orueta 2005).

La tendencia de la inversión es discontinua y, al igual que sucede en el conjunto de los medios convencionales, depende de factores macroeconómicos, entre los cuales hay que destacar de manera clara la evolución del consumo.

A continuación se desarrolla una pequeña radiografía de los tres principales sectores que conforman la industria de los medios de comunicación en el período de estudio 2000-04.

4.3.1. Medios impresos

Está formada por periódicos, revistas y libros. Estos tres sectores conforman la parte más tradicional del ámbito de la comunicación. (Sánchez-Tabernero y Carvajal 2002). En el año 2003 ocho grupos controlaban el 80% del sector de la prensa diaria, en tanto que el

centenar restante de editoriales independientes controlaba sólo el 20%. El crecimiento de los grupos editoriales se fue produciendo por el desarrollo de las ventas y no por compras de cabeceras. Esta última opción fue adoptada por el Grupo Vocento, tras la integración Correo-Prensa Española, optando «por la regionalización como forma de asegurarse un papel preponderante en el plano nacional»⁷⁵. La cifra de negocios de Prisa, Recoletos, Vocento y Zeta representaba el 53% del número total de ejemplares vendidos en España. Su contratación publicitaria superaba el 55% de la inversión total, y su difusión el 54% del número total de ejemplares vendidos en España. Los cuatro grandes grupos controlaban el 81,8% de la prensa económica, 87,3% de la deportiva y 39,5% de la de información general (Martín 2003 p. 202).

Durante muchos años se ha vaticinado el declive de la industria de la prensa escrita basado en los siguientes síntomas: expansión comercial de la televisión, incapacidad de los editores de atraer a los lectores jóvenes, la estructura anticuada de la industria de los periódicos, el relativo descenso de la publicidad, el incremento de gastos fijos, y la falta de experiencia con los nuevos medios (Simpson 1994)

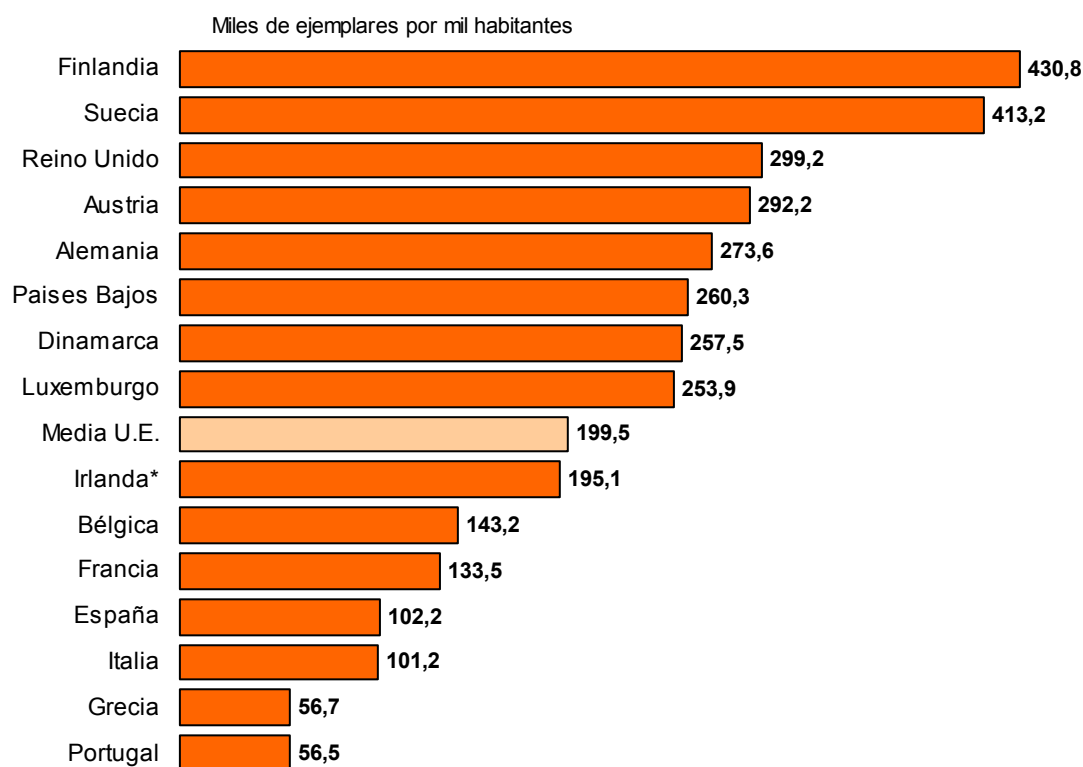
A pesar del descenso de la circulación de la prensa en Europa (véase Figura 23), los denominados nuevos medios apenas se han introducido en el tiempo de lectura del público. En los últimos años las compañías de prensa han sido especialmente activas reaccionando ante las oportunidades de los nuevos medios (Sánchez-Tabernero y Carvajal 2002).

⁷⁵ Quirós Fernández, F. (2002). "La prensa del siglo XXI. El final del perro guardián." Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad **51**. p. 35

Figura 23 – ÍNDICE DE DIFUSIÓN DE LA PRENSA DIARIA EN LA UE (2004)

Fuente: WAN, World Press Trends 2004 París 2004.

Índice de difusión de la prensa diaria de la U.E. (2004)



*Incluye la difusión de la prensa del Reino Unido en este país.

FUENTE: WAN, *World Press Trends 2004*, París, 2004. Elaboración propia.

Desde el año 1996 la popularización de Internet ha abierto nuevas perspectivas para los editores de periódicos y casi todos se han embarcado en la aventura de Internet. (Molina 1997)

Una gran mayoría de los conglomerados actuales se han formado a partir de una cabecera de periódico. De hecho, cada vez resulta más difícil la subsistencia de un periódico fuera de una cadena (Merrill, Lee et al. 1992)

Entre las principales características del negocio de la prensa escrita se encuentra el coste que supone el papel. Los diarios en papel gastan un 55% de su presupuesto en reproducción y distribución. De esta cifra, casi la mitad correspondería a gastos en papel prensa (Martín 2003 p. 203) (Véase Cuadro 7)

Cuadro 7 – DATOS BÁSICOS SOBRE LA PRENSA DIARIA EN ESPAÑA (1991-1999)

Fuente: OJD, AIMC, Aspapel, empresas editoras. Elaboración propia.

| | 1991 | 1999 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Magnitudes económicas | | |
| Publicidad | 795.608 | 989.823 |
| Ventas | 536.469 | 1.231.405 |
| Otros | 63.407 | 96.634 |
| Total | 1.395.484 | 2.317.862 |
| Empleo en el sector | | 14.060 |
| Redactores | 5.886 | 7.335 |
| Relación publicid./ventas | 59,7/40,3 | 55,4/44,6 |
| Beneficios (en miles de euros) [1] | 107.581 | 315.382 |
| P.v.p. Más frecuente (ptas.ej.) | 80 | 125 |
| Consumo papel (x000 tm.) | 436,4 | 632,5 |
| Variación anual (%) | 5,2 | 11,8 |

[1] Estimación, a partir de los datos facilitados por las empresas.

4.3.2. Televisión

Existen acontecimientos de la historia propia de la televisión que han sido considerados especialmente positivos para el medio: creación de la televisión privada, la oferta autonómica y la evolución tecnológica que ha experimentado la televisión.

En el año 1994 la inversión publicitaria en televisión alcanzaba los 1.229 millones de euros de los cuales más de la mitad (689 millones) correspondían a la televisión pública. En el año 2004 la cifra de inversión alcanzaba los 2.817 millones de euros de los cuales

1.518 correspondían a las televisión privadas (Telecinco, Antena 3 y Canal +) y 1099 a las televisiones públicas.

Cuadro 8 – ACTIVIDAD MERCANTIL DE LAS TELEVISIONES PRIVADAS (2004)

Fuente: Cadenas de televisión y (Fundación Telefónica 2006)

| | Antena 3 | Canal + | Tele 5 | Total |
|---|-----------------|----------------|---------------|--------------|
| Resultados de explotación | 190.238 | 30.270 | 229.305 | 449.813 |
| Ingresos publicidad netos | 659.522 | 52.574 | 643.022 | 1.355.118 |
| Resultados de explotación | 190.238 | 30.270 | 229.305 | 449.813 |
| Resultados a.d.i. | 147.221 | -195.918 | 247.281 | 198.584 |
| Acreedores corto plazo | 467.678 | 547.634 | 283.101 | 1.298.413 |
| Acreedores largo plazo | 72.579 | 1.134.030 | 4.011 | 1.210.620 |
| Recursos ajenos (a) | 540.257 | 1.681.664 | 287.112 | 2.509.033 |
| Recursos propios | 352.542 | 267.983 | 438.636 | 1.059.161 |
| % (a) sobre total recursos | 60,5 | 86,3 | 39,6 | 70,3 |
| Núm. Empleados | 1.600 | 1.098 | 759 | 3.457 |
| *Cifras expresadas en millones de euros | | | | |

Cuadro 9 – TIPO DE INGRESOS POR OPERACIONES DEL MERCADO

AUDIOVISUAL

Fuente: (CMT 2005)

| | <u>2000</u> | | <u>2001</u> | | <u>2002</u> | | <u>2003</u> | | <u>2004</u> | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Total | Cuota | Total | Cuota | Total | Cuota | Total | Cuota | Total | Cuota |
| Ingresos publicitarios | 2.431 | 54,3 | 2.326 | 45,4 | 2.277 | 41,9 | 2.414 | 41,1 | 2.774 | 46,0 |
| TV de pago | 1.072 | 23,9 | 1.192 | 23,3 | 1.323 | 24,3 | 1.385 | 23,6 | 1.208 | 20,0 |
| Pago por visión | 105 | 2,3 | 69 | 1,3 | 81 | 1,5 | 104 | 1,8 | 130 | 2,2 |
| Subvenciones | 853 | 19,1 | 1.264 | 24,7 | 1.469 | 27,0 | 1.456 | 24,8 | 1.493 | 24,8 |
| Otros | 16 | 0,4 | 268 | 5,2 | 285 | 5,2 | 513 | 8,7 | 421 | 7,0 |
| Total | 4.477 | 100,0 | 5.119 | 100,0 | 5.435 | 100,0 | 5.872 | 100,0 | 6.026 | 100,0 |
| Nota: Cifras, en millones de euros; cuotas, en porcentajes. | | | | | | | | | | |

4.3.3. Radio

Las tendencias generales del sistema de medios, en cuanto a la concentración empresarial, se cumplen también de forma inequívoca en la radio. La estructura oligopólica está sin embargo muy compensada en este caso por la propia heterogeneidad del sistema: grandes cadenas privadas y públicas, radios autonómicas y municipales, además de la multiplicidad de emisoras comunitarias, "libres", etc. En este sentido, cabe considerar la radio como el medio más plural -y pluralista- del sistema español (Faus 1995).

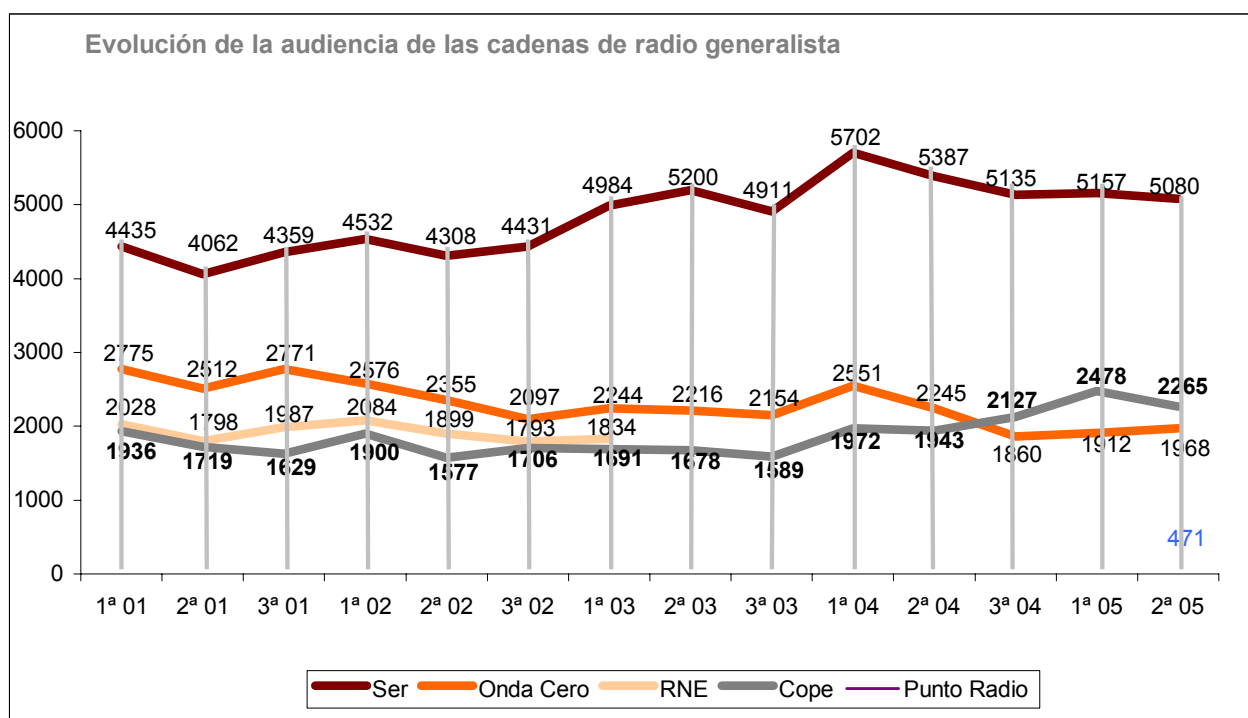
La radio ha experimentado un desarrollo lento y tímido, en términos generales, de los procesos de innovación tecnológica en las emisoras, básicamente por razones de tipo económico (Faus 2003).

Cabe destacar la aceptación social de la radio como medio no sólo se manifiesta en la expansión de las audiencias sino también, y sobre todo, en el alto índice de credibilidad que suscita entre los ciudadanos. Según todas las encuestas se trata del medio que ofrece mayor fiabilidad, utilidad social y posibilidades de participación cívica en un sistema de comunicación cada día más inaccesible para el que los ciudadanos son meros consumidores.

Como afirma Pousa, “el sistema radiofónico español quedó cerrado en el año 2000 con la puesta en marcha de las últimas concesiones de frecuencias analógicas” (Pousa 2004 p. 231) Lo cual conllevó a una estabilidad tanto en audiencias (véase Figura 24) como en formatos.

Figura 24 – EVOLUCIÓN DE LAS CADENAS DE RADIO GENERALISTA (2001-2005)

Fuente: (Fundación Telefónica 2006)



La radio española a pesar de ocupar el segundo puesto en cuanto a audiencia total de los medios de comunicación, es el cuarto medio en inversión publicitaria. El reparto de la inversión publicitaria por grupos radiofónicos se corresponde bastante con el reparto de la audiencia.

En los cuatro años de estudio la ocupación publicitaria de las principales cadenas de radio creció ligeramente, al pasar el tiempo dedicado a publicidad del 7,9% al 9% del tiempo total de emisión⁷⁶. Los crecimientos fueron superiores en las cadenas generalistas - Onda Cero, Cope y SER- que crecieron por encima del promedio, mientras que las cadenas

⁷⁶ Arce Media (2004). Libro Verde de la Publicidad. Madrid, Arce Media.

temáticas (Los Cuarenta, Cadena 100) lo hicieron por debajo, y Cadena Dial y M-80 redujeron su ocupación publicitaria (InterMedios 2004) (Véase Cuadro 10).

Cuadro 10 – INVERSIÓN PUBLICITARIA EN LAS GRANDES CADENAS DE RADIO
(1997-2004)

Fuente: Infoadex, 1997-2004

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| SER | 136,9 | 159,3 | 190,5 | 199,6 | 203,8 | 208,2 | 218,2 | 235,1 |
| Onda Cero | 74,7 | 72,4 | 73,7 | 73,7 | 109,6 | 115,2 | 123,5 | 136,5 |
| COPE | 99,2 | 106,6 | 116,4 | 113,6 | 101,3 | 98,7 | 101,8 | 104,7 |
| Antena 3 | 8,7 | 9,8 | 13,0 | 13,2 | 13,7 | 13,2 | 16,6 | 20,4 |
| Punto Radio | | | | | | | | 6,8 |
| Otras emisoras | 55,8 | 61,5 | 70,3 | 98,6 | 61,1 | 49,6 | 48,1 | 36,7 |
| Total | 375,3 | 409,6 | 463,9 | 498,7 | 489,5 | 484,9 | 508,2 | 540,2 |
| *Cifras expresadas en millones de euros | | | | | | | | |

Cuatro grupos de cadenas de ámbito nacional (Prisa⁷⁷, RNE, COPE⁷⁸, y Onda Cero-Uniprex) se repartían el 90% de la audiencia total (generalista y temática) en el año 2000. En el año 2004 la cuota de oyentes de estos cuatro grupos se redujo al 81% (véase Figura 24). De acuerdo con las cifras de negocio el sector atravesó un ciclo expansivo. Prisa acaparaba más del 60% de la cifra neta de negocio cosechada por la radio en su conjunto (367,1 millones) (Véase Cuadro 11).

⁷⁷ El 99,99% del capital de la Ser pertenece a Promotora de Informaciones, S. A. (Prisa).

⁷⁸ En el año 1999 entraron en el accionariado de Radio Popular, S. A, las empresas editoras de ABC y del grupo Correo, cada una de las cuales adquirieron 132.000 acciones, es decir, un 4% del capital. En el verano de 2001, Planeta adquirió, a través de su división multimedia Planeta 2010, el 4,46% del capital de Radio Popular, que procedía de autocartera.

Cuadro 11 – INGRESOS Y RESULTADOS DE LAS GRANDES CADENAS (1996-2004)

Fuente: Infoadex, 1997-2004. Elaboración propia.

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| SER | 95.374 | 102.020 | 118.137 | 141.172 | 147.701 | 150.946 | 153.235 | 158.293 | 168.612 |
| Antena 3 Radio | 5.613 | 6.077 | 6.799 | 8.705 | 9.034 | 9.269 | 9.501 | 12.118 | 14.308 |
| Total U. Radio [1] | 114.697 | 122.787 | 141.574 | s/d | 184.655 | 179.330 | 184.650 | 190.430 | 205.310 |
| COPE | 74.827 | 78.920 | 84.437 | 90.481 | 88.866 | 75.431 | 74.524 | 76.355 | 77.089 |
| Onda Cero | 58.547 | 55.698 | 55.905 | 54.067 | 53.073 | 68.087 | 71.323 | 77.600 | 84.742 |
| Total | 248.071 | 257.405 | 281.916 | 294.425 | 326.594 | 322.848 | 330.497 | 344.385 | 367.141 |
| Resultados a.d.i. (en miles de euros) | | | | | | | | | |
| | 1.996 | 1.997 | 1.998 | 1.999 | 2.000 | 2.001 | 2.002 | 2.003 | 2.004 |
| SER | 8.456 | 13.854 | 15.423 | 24.435 | 29.474 | 49.963 | 32.580 | 28.345 | 26.730 |
| Antena 3 Radio | 5.505 | 7.447 | 9.580 | 18.523 | 16.398 | 26.888 | 15.435 | 16.939 | 18.431 |
| Total U. Radio [1] | 18.241 | 24.161 | 35.754 | 42.960 | s/d | s/d | s/d | s/d | s/d |
| COPE | 5.119 | 7.337 | 10.445 | 11.088 | 10.579 | 3.033 | 3.421 | 5.853 | 5.489 |
| Onda Cero | 674 | -4.330 | -1.475 | -19.836 | -24.209 | -18.837 | -23.982 | -237.613 | 7.718 |
| Total | 24.034 | 27.168 | 44.724 | 34.212 | 32.242 | 61.047 | 27.454 | -186.476 | 58.368 |

La bonanza del sector fue propiciada por factores diversos:

- Proliferación de estaciones y cadenas.
- Sostenida pujanza de la radio generalista, que no cedió terreno ante otras ofertas de programación
- Fortalecimiento progresivo de la radio fórmula (sobre todo musical) encargada de captar nuevos oyentes que a largo plazo representaban bolsas de audiencia consolidadas (Fundación Telefónica 2006 p. 197) (Pousa 2004 p. 231).
- Bonanza económica propiciada por el incremento sostenido de la inversión publicitaria después de varios años de desaceleración clara (entre 1998 y 2001)⁷⁹.

⁷⁹ Cfr. Cuadro 10

- Las cifras de audiencias adversas no siempre influyeron en el ánimo de los anunciantes⁸⁰.
- Puede afirmarse que un elemento clave de la bonanza fue debido a que “la radio ya no es tanto una empresa con un capital económico y humano, es más bien la identificación de una emisora con su principal estrella. La audiencia conecta con una persona por alguna afinidad en su forma de trabajar, de opinar, de pensar o de hablar». Como comenta varios autores, «una de las características generales de la radio española es que gran parte de su éxito no se cimienta en una filosofía de empresa o en una forma de trabajar y decir las cosas, sino que depende de las grandes estrellas que puedan ser capaces de contratar y de mantener” (Miguel de Bustos; Ribes y Franquet; Muela Molina 2001 pp. 209).

La radio española ha dado muestras, en los últimos diez años, de consolidación de todas aquellas tendencias que se apuntaban con timidez hace una década. Entre ellas, la concentración se ha revelado como la tendencia de mayor calado, hasta el punto, de dar carta de naturaleza al grupo de comunicación como entidad organizativa básica para la creación , el mantenimiento y el desarrollo del medio.

A continuación vamos a analizar cuáles son los elementos que, desde un punto de vista estratégico, afectan directamente a las decisiones empresariales y determinan la industria de la comunicación.

4.4. Estrategias de crecimiento y Concentración empresarial

⁸⁰ Muestra de ellos es que Onda Cero cosechó en 2004 la mayor inversión de su historia (136,5 millones.

Como ya hemos visto, la industria viene determinada por el comportamiento de las empresas. Desde una visión biogenética, que consideraría a la empresa como un organismo vivo, en continuo movimiento, y que, por tanto, nace, crece se reproduce y muere, los imperativos del juego competitivo empujan a las compañías a atacar y a defenderse, a organizarse y reorganizarse continuamente.

Las estrategias empresariales básicamente pueden ser de tres tipos:

1. *Estrategia de estabilización o mantenimiento.* Aquella en la que la compañía no varía su tamaño.
2. *Estrategia de repliegue.* La empresa disminuye su presencia en el mercado, bien porque no es capaz de conservar su nivel de ventas, o bien porque considera que incrementará su rentabilidad si decide voluntariamente reducir su dimensión
3. *Estrategia de crecimiento.* Las razones que llevan a crecer a las empresas de comunicación pueden ser agrupadas en dos grupos: razones económico-industriales y razones políticas o de poder (Miguel de Bustos 1993).

Las razones económicas que empujan a las empresas a crecer son las que se derivan del intento de aprovechamiento de las reducciones en los costes, como consecuencia de las economías de escala, de experiencia, de innovación y de alcance.

Existen economías de escala cuando el coste unitario de producir un determinado bien o servicio disminuye a medida que la producción aumenta, o a medida que el tamaño del aparato productivo se incrementa.

Las economías de experiencia o de aprendizaje se diferencian de las anteriores en que la disminución de los costes se realiza a medida que aumenta la producción acumulada

de un determinado bien. Tienen una base empírica y son consecuencia de lo que se denomina saber-hacer.

Las economías de escala y las economías de experiencia son las que mejor explican el comportamiento de una empresa que se especializa y crece dentro una determinada actividad, como por ejemplo un periódico que incrementa su tirada, o bien la configuración de un grupo en torno a una actividad, por ejemplo, de prensa regional como es el caso de la estrategia empresarial del Grupo Vocento.

Sin embargo, una operación de diversificación encontraría mejor su justificación económica en las denominadas sinergias⁸¹, que aparecen cuando los mismos factores de producción pueden ser utilizados para realizar bienes diferentes. Las economías de alcance⁸² se producen cuando el coste de producción conjunta de varios productos es menor que la suma de los costes de producir estos mismos bienes de forma separada, consecuencia, por ejemplo, de que se compartan *inputs*.

Las razones políticas, mucho más difíciles de medir, significan el trato de favor que obtienen los grandes grupos por parte de los poderes públicos, por ejemplo, en términos de concesiones, créditos o facilidades de exportación. Es el equivalente de las mejores condiciones que ante un banco consiguen los mayores grupos de comunicación. Por otro lado, como afirma Bustos, “el crecimiento de los grupos de comunicación es animado desde las instituciones públicas, primero desde una perspectiva nacional, para preparar a su campeón nacional y para lanzarlo después al campeonato internacional” (Miguel de Bustos 1993). Un estudio reciente elaborado por expertos europeos sobre el sector audiovisual, y coordinado por dos profesores españoles, recomendaban “la continuidad con una política que favorezca la consolidación de grandes grupos de comunicación europeos (como la

⁸¹ También denominadas economías de gama.

⁸² *scope economies*

fusión entre Vivendi y Universal) previendo que no se produzcan posiciones dominantes en el mercado”⁸³. Esta causalidad política, como veremos en el último apartado de este capítulo, implica mayores riesgos y complicaciones respecto a uno de los peligros más flagrantes del crecimiento de las empresas de comunicación: la concentración informativa.

Ahora bien, por una u otra causa – o una combinación de varias –, los grupos de comunicación tienen dos formas de crecer; a través del crecimiento interno o externo.

Mediante el crecimiento interno las empresas crean nuevas necesidades económicas, de producción o de distribución, y para financiar ese desarrollo se utiliza la autofinanciación o los recursos ajenos, como el crédito bancario.

Algunos autores identifican el crecimiento interno de las empresas de comunicación con la adquisición de activos nuevos; y el externo, incorporando activos ya en funcionamiento; si bien esta distinción no es operativa, dado que el crecimiento interno puede efectuarse mediante la adquisición – o eventual producción por parte de la empresa – de activos nuevos o de ocasión, para ser integrados en las unidades existentes.

El crecimiento externo se produce mediante la fusión, la absorción, las participaciones en otras empresas y las alianzas. A diferencia del crecimiento interno, en esta forma de crecimiento no se crean nuevas potencialidades, sino que se adquieren las ya existentes.

El crecimiento externo se define como aquel proceso mediante el cual una unidad económica crece a través de la adquisición de la propiedad o el control de la capacidad de producción de otras unidades preexistentes que ya están en funcionamiento. Los dos ejes

⁸³ Sánchez-Tabernero, A. y M. Carvajal (2002). Media Concentration in the European Market. New Trends and Challenges. Pamplona, Facultad de Comunicación - Universidad de Navarra.

que caracterizan el crecimiento externo son: la transferencia de un conjunto económica y técnicamente organizado, por un lado, y su paso al control de la gestión, se tenga o no la mayoría del capital por parte del adquiriente, por otro.

En el caso del crecimiento externo no hay un incremento de unidades productivas, sino únicamente un cambio de control, y un incremento de la centralización de la toma de decisiones, por cuanto hay una reducción del número de centros de decisión. Las ventajas del crecimiento externo son principalmente tres: Acelera el ritmo de crecimiento; reduce el coste de este crecimiento y disminuye los riesgos del crecimiento.

Existen tres modalidades de crecimiento externo:

- La primera, consiste en la transferencia de activos que se produce en la **fusión y la absorción**⁸⁴; en ambas, existe una transferencia de activos hacia la nueva sociedad resultante de la fusión, o de la absorción, respectivamente.
- La segunda, se produce mediante el establecimiento de unos **nexos financieros**. A diferencia de la anterior, ninguna de las sociedades implicadas pierde autonomía – si bien implica una reducción de ésta – o personalidad jurídica. Significa que una empresa participa directa o indirectamente en otra, hasta llegar a constituir verdaderas telas de araña que, entre otras cosas, impiden conocer con exactitud quién controla a quién. Tela de araña que como veremos en nuestro análisis de Vocento, es habitual en los grupos de comunicación.
- La tercera modalidad la constituyen **los acuerdos**. En ellos, se incluyen las relaciones que se establecen entre las empresas a través de entendimientos personales, ya sean contractuales como, por ejemplo, la subcontratación, o no, como las “ententes”, tácitas, sean o no secretas, y sobre todo, las alianzas, cuyo

⁸⁴ Un ejemplo de este tipo lo encontramos en la fusión de Grupo Prensa Española y Grupo Correo en el año 2001 que dio lugar al Grupo Vocento.

caso más claro es la constitución de una filial común. Con frecuencia se puede confundir esta modalidad con la de nexos financieros, puesto que los acuerdos suelen materializarse en compras de paquetes de acciones o de intercambio de éstas.

Los inconvenientes de este tipo de crecimiento proceden de dos causas. En primer lugar, es necesario que exista un mercado en donde los bienes que se necesitan adquirir puedan ser adquiridos. En segundo lugar, estos bienes adquiridos deben ser compatibles e integrables con los que ya se poseen, sin que suponga un coste importante, que podría desbaratar todas las ventajas anteriormente señaladas.

Las direcciones de crecimiento, ya sea interno o externo, se efectúan siguiendo una o varias de las siguientes direcciones:

- Dirección *horizontal*: (hacia el mismo tipo de medios de comunicación). El ejemplo más claro lo encontramos en la cadena de cabeceras de prensa regional del grupo Vocento.
- Dirección *vertical* (hacia la propiedad de contenidos, infraestructuras, distribuidores, derechos, etc....⁸⁵) El ejemplo nos lo ofrece el Grupo Prisa con Canal +, Cuatro, Sogecable, Audiovisual Sport, Digital +.

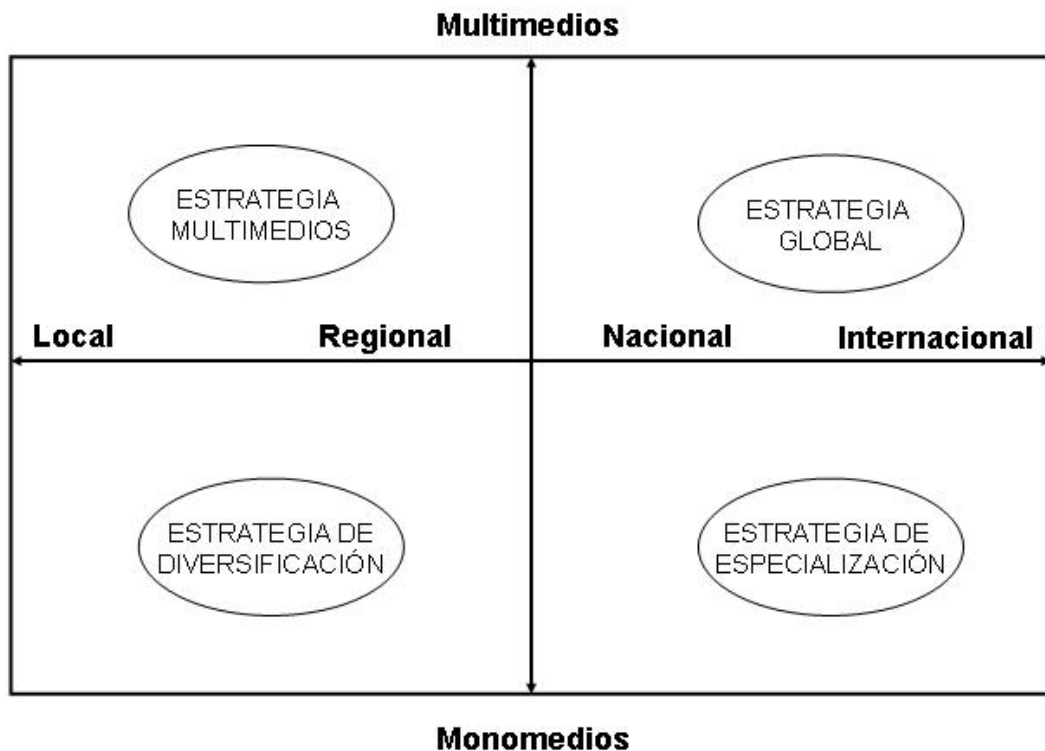
⁸⁵ Un ejemplo muy ilustrativo de crecimiento en dirección vertical es el caso de la creación o adquisición de negocios relacionados con las películas que explotan sus ventas en distintos circuitos de distribución siguiendo una sucesión pautada: exhibición en salas de cine y merchandising, venta de los libros que dieron origen a los guiones cinematográficos, distribución de bandas musicales, exhibición en televisión por cable o previo pago, y finalmente distribución mediante DVD o cintas de vídeo.

- Dirección *multimedia* (hacia distintos tipos de medios) El ejemplo en este caso nos lo presenta el Grupo Planeta: Televisión (Antena 3), Radio (Onda Cero), Prensa (La Razón y Avui), Revistas (...).
- Dirección *conglomerada* (grandes grupos multiservicio), como el Grupo Prisa (empresas de eventos, discos, distribución, edición, medios de comunicación, inmobiliario, educación, formación,...)

La representación gráfica de las distintas posibilidades de estrategias en la industria de la comunicación constituye una matriz cuyas coordenadas son, el producto y el ámbito geográfico; el resultado se muestra en la figura siguiente.

Figura 25 – TIPOLOGÍA DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN

Fuente: (Le Champion, R. 1991) ⁸⁶



Todas las direcciones de crecimiento que hemos expuesto (horizontal, vertical, multimedia y conglomeral) son variantes de las estrategias clásicas de especialización y diversificación. A lo largo de la historia, la adopción de una u otra estrategia, y la

⁸⁶ Miguel de Bustos (1993), quien ha utilizado la herramienta de la cartografía en sus estudios de la diversificación multimedia, critica la matriz de Le Champion por considerar esta únicamente el campo de los media, y no el de las industrias culturales. Según De Bustos, el académico francés introduce un sesgo, ya que excluye a todos aquellos grupos que tienen especiales intereses en la edición discontinua, como pueden ser Bertelsman, Hachette, o el propio Prisa en sus áreas de negocio dedicadas a la educación y la formación.

consiguiente estructura organizativa que se deriva de cada una de ellas, ha evolucionado de distinta forma en EEUU y Europa.

La evolución de la estrategia experimentada en EEUU, hasta los años sesenta, consistió en pasar de las categorías de integración vertical y combinación horizontal a las de diversificación de producto e internacionalización. Asimismo, la evolución de la forma de organización radicó en el abandono de una estructura (centralizada sólo en lo relativo a la centralización de las decisiones estratégicas, denominada como “forma multidivisional” (Chandler 1962) (Rumelt 1974). Sin embargo, en la década de los sesenta y de los setenta, el mundo empresarial americano se vio inmerso en una ola de fusiones y adquisiciones, dentro de negocios no relacionados con las actividades originales, que dieron origen a la estrategia de diversificación no relacionada o de conglomerado (Shleifer y Vishny 1991). Desde los años 80 se empezó a hablar de reestructuración o de vuelta a la especialización (Markides 1995), un fenómeno que se afianzó aún más con la entrada de los años noventa.

En los años ochenta y noventa, las empresas europeas optaron de nuevo por incrementar la diversificación y adoptar la estructura multidivisional. Lejos de entrar en una época de especialización, caracterizada por la inversión en los negocios clave, en las dos últimas décadas del siglo XX, el continente europeo estaba más diversificado y divisionalizado que en los años setenta (Whittington y Mayer 2000).

Cuadro 12 – EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LOS
MAYORES GRUPOS EMPRESARIALES ESPAÑOLES

Fuente: (Sánchez Bueno, Galán Zazo *et al.* 2006)

| ESTRATEGIA ⁸⁷ | 1993 (% COMPAÑÍAS) | 2003 (% COMPAÑÍAS) | Variación (%) |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Negocio Único | 44 | 29 | -15 |
| Negocio Dominante | 44 | 44 | 0 |
| Diversificación Relacionada | 7 | 21 | 14 |
| Diversificación No Relacionada | 5 | 6 | 1 |

En España, tal y como se puede observar en el Cuadro 12, en la última década ha existido una tendencia dominante hacia la especialización (negocio único y negocio dominante) y hacia la diversificación (incremento del 14% en los últimos diez años), y en menor medida, hacia la diversificación conglomeral (un 6% de los grupos empresariales).

⁸⁷ Clasificación de la estrategia corporativa:

- Negocio único: ventas del negocio principal suponen el 95% o más de las ventas totales.
- Negocio dominante: ventas del negocio principal representan entre un 70% y un 95% de ventas totales.
- Diversificación: ventas del negocio principal representan menos del 70% de ventas totales.
- *Diversificación Relacionada: los diversos negocios comparten recursos entre ellos.
- *Diversificación No Relacionada: los diversos negocios no comparten recursos entre ellos.
- Integración vertical: en esta categoría se incluyen las corporaciones con una categoría de negocio dominante o de diversificación.

La evolución de la estructura organizativa⁸⁸ a lo largo de la última década en los grupos empresariales españoles, ha pasado de la forma funcional (en 1993 el 43%) a multidivisional (en 2003 el 54%)⁸⁹.

Por otro lado, no hay que perder de vista que existen condicionantes, en las particularidades de cada zona geográfica, tales como las condiciones políticas, económicas o culturales, que influyen y son relevantes en el fenómeno estratégico y organizativo. De la misma forma, como apuntan Sánchez Bueno et al. (2006), factores tales como el sector de actividad, la estructura de propiedad, el marco institucional, el tamaño o el ciclo de vida del producto, determinan la adopción de unas u otras estrategias corporativas. En la industria de los medios de comunicación el crecimiento de los denominados grupos multimedia conduce a un proceso de concentración y diversificación de medios que tiene las siguientes formulaciones, condiciones y efectos.

⁸⁸ Clasificación de la estructura organizativa:

- Funcional con divisiones por áreas funcionales (producción, finanzas, etc...)
- Funcional-holding: igual que la funcional pero con subsidiarias.
- Holding: con distintos negocios autónomos y sin dirección corporativa común.
- Multidivisional: con divisiones definidas según sus negocios y una dirección corporativa común.

⁸⁹ Sánchez Bueno, M. J., J. I. Galán Zazo, et al. (2006). "Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea." *Universia Business Review* 11(Tercer trimestre): 22-35.

Cuadro 13 – PROCESO DE CONCENTRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE MEDIOS

Fuente: (The European Institute for the Media)

| Sistema de concentración y diversificación Medios | Condiciones generales necesarias | Efectos (empresas y mercados) |
|---|---|---|
| Fusiones | - Crisis en la industria | -Disminución de la competencia en el mercado -Condiciones más favorables para las empresas. |
| Adquisiciones | -Superioridad financiera, empresarial y comercial del que compra. -Necesidad de mejorar la competitividad del que vende. | -Rápido crecimiento de las empresas que invierten grandes cantidades de dinero. -Menos “voces” en el mercado |
| Expansión (nuevos mercados) | -Mercados cambiantes, en crecimiento o con posibilidades (ej. Nuevos medios) | -Crecimiento lento de la compañía. -Mayor diversidad en el mercado. |
| Alianzas con otras empresas | -Madurez del sector y barreras de entradas considerables. | -Competencia peligrosa en el mercado. -Poder compartido |

En líneas generales los grupos de comunicación han llevado a cabo estrategias de crecimiento que se ha traducido en un sistema donde predomina la concentración y diversificación de los medios en la industria. Además de las razones económico-empresariales que ya hemos analizado (economías de escala, sinergias, diversificación del riesgo empresarial) existen otras ventajas asociadas que aconsejan aún más a los grupos de comunicación a la concentración empresarial:

- La creciente demanda de información y entretenimiento (Sánchez-Tabernero 2000).
- Hacer frente a la concentración de la industria publicitaria (Díaz Nosty 2005).
- La alta rentabilidad de la industria de la comunicación.
- La conveniencia de destinar parte de los beneficios al sector en el que las empresas tienen experiencia de gestión.
- Para buscar “oportunidades” en mercados y negocios particularmente atractivos.

- Prestigio social, empresarial y político (Díaz Nosty 2005).
- Con las fusiones, el lanzamiento de nuevos productos y el aumento de cuota de mercado, hace que los grupos de comunicación reduzcan sus costes fijos.
- Los mercados de la comunicación en libre competencia se caracterizan por la diferenciación de productos y la oferta de ideas y enfoques diferentes.
- La verdadera naturaleza del mercado de los medios implica la diferenciación de productos para atraer a las audiencias.
- En una situación de necesidad de crear economías de escala y diferenciar los productos algunos mercados tenderán a oligopolios heterogéneos (Cuilenburg 2000).

Las principales compañías que dominan los procesos de concentración y diversificación a nivel internacional son las corporaciones Time Warner, Viacom, News Corporation, Disney, Bertelsmann y Vivendi Universal. Sólo el total de ingresos de las tres primeras ascendía a ochenta y cuatro mil millones de dólares⁹⁰. Entre los grupos latinoamericanos, el mercado está controlado por un conjunto de gigantes mediáticos formado por Televisa en México, Globo en Brasil y el Grupo Clarín en Argentina. A pesar de ser un mercado afín al español por ser de habla hispana la fortaleza de los grupos locales dificulta la entrada de nuevos competidores en estos mercados (Family Business Magazine 2004). La estrategia que han seguido algunos grupos españoles (Prisa, Telefónica o Recoletos) para entrar en los mercados latinoamericanos ha sido por medio de adquisiciones y *joint ventures*.

Un elemento común en muchas de las más grandes compañías de medios alrededor del mundo es que son empresas familiares. Existen cientos de familias dueñas de empresas de medios aunque no existe una lista definitiva. En el Cuadro 14 se enumeran algunos de los más grandes conglomerados de medios familiares alrededor del planeta. Los ingresos

⁹⁰ Fuente: Informes anuales

de estas compañías y el número de personas que ellas emplean son significativos tanto en términos económicos como sociales (Núñez de Prado y Calvell y Martín Díez 1996).

Cuadro 14 – GRANDES COMPAÑÍAS PERTENECIENTES A FAMILIAS DUEÑAS
DE MEDIOS ALREDEDOR DEL MUNDO

Fuente: (Miguel de Bustos 1993)

| Compañía | Familia | No. de empleados | Rentas (en miles de millones de dólares) | País |
|-------------------------------------|-------------------|------------------|---|-------------|
| Viacom | Redstone | 120.630 | 24.606 | EE.UU. |
| Bertelsmann | Mohn | 80.632 | 19.193 | Alemania |
| News Corp | Murdoch | 35.000 | 17.474 | Australia |
| Comcast | Roberts | 82.000 | 12.460 | EE.UU. |
| Cox Enterprises | Cox | 77.000 | 9.900 | EE.UU. |
| Clear Channel Communications | Mays | 41.800 | 8.421 | EE.UU. |
| Thomson Corporation | Thomson | 42.000 | 7.756 | Canadá |
| McGraw-Hill | McGraw | 16.505 | 4.788 | EE.UU. |
| Advance Publications | Newhouse | 22.785 | 4.200 | EE.UU. |
| Cablevision Systems | Dolan | 21.075 | 4.003 | EE.UU. |
| Grupo Cisneros | Cisneros | - | 3.800 | Venezuela |
| Hearst | Hearst | 17.170 | 3.300 | EE.UU. |
| New York Times | Sulzberger | 12.150 | 3.079 | EE.UU. |
| Daily Mail and General Trust | Harmsworth | 19.452 | 2.891 | Reino Unido |
| Knight Ridder | Knight and Ridder | 18.000 | 2.842 | EE.UU. |
| Grupo Globo | Marinho | 24.000 | 2.800 | Brasil |
| Washington Post | Graham | 11.600 | 2.584 | EE.UU. |
| Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck | Holtzbrinck | 12.600 | 2.365 | Alemania |
| Grupo Televisa | Azcarraga | 12.600 | 2.075 | México |
| Grupo Bonnier | Bonnier | 9.114 | 2.000 | Suecia |
| Arnoldo Mondadori Editore | Berlusconi | 4.782 | 1.429 | Italia |

4.5. Grupos de comunicación españoles

Aunque, tal y como hemos analizado en el epígrafe 4.3., el sector mediático español es un mercado fragmentado, existen compañías que operan y controlan periódicos,

emisoras de radio, editoriales y canales de televisión con complejas estructuras accionariales.

A nivel estratégico, el análisis de los grupos juega un papel central, identificando los competidores que actúan en la industria, permite un amplio conocimiento del número de grupos, tendencia, composición, prioridades estratégicas, y analizando diversos aspectos de los mismos, entre los que cabe citar, sus estrategias en términos de los factores clave de ventaja corporativa, o de ventaja competitiva en un sector dado, las capacidades y limitaciones de los diferentes niveles de la empresa, las oportunidades y amenazas para la empresa, etc. Así mismo permite identificar los competidores en la industria, estimar la intensidad de la competencia en la misma, modelizar mejor la conducta de los grupos competidores en los mercados, examinar la evolución de la estructura del mercado en términos del ciclo de vida de la industria y del producto.

En realidad, la investigación de cualquier proceso estratégico requiere el conocimiento de los patrones de rivalidad, que a su vez, permiten conocer la ventaja corporativa. Todo ello se manifiesta a nivel de grupo.

Dada la complejidad existente entre los diferentes tipos de grupos de comunicación⁹¹ en España, parece necesario hacer una clasificación entre ellos. Podríamos hablar de tres categorías diferentes dentro de los grupos multimedia:

1. Un primer bloque sería el formado por aquellos grupos que podemos denominar “familiares”. Son grupos empresariales con una trayectoria muy dilatada en el

⁹¹ En el año 2004 los diecisiete grupos con presencia en al menos dos de los tres principales sectores (prensa, radio y televisión) fueron, por orden alfabético: COPE, Corporación Voz de Galicia, Godó, Heraldo, Intereconomía, Joly, Multimedia Radio Rioja, Planeta, Presna Ibérica, Prisa, Promecal, Recoletos, Serra, Telefónica, Unedisa, Vocento y Zeta

tiempo. Empresas como Vocento (fruto de la fusión de Grupo Correo y Prensa Española), el grupo Godó o Prensa Ibérica.

2. Grupos comunicacionales de creación más reciente aparecidos, en general, al amparo de la nueva coyuntura política que trajo el cambio de régimen en España. Son empresas como Prisa, Unedisa, Zeta o el Grupo 16.
3. Existe un tercer bloque formado por aquellos grupos de comunicación que han nacido bajo el paraguas protector de una entidad tradicionalmente ajena al mundo de la comunicación, como ha sido el caso de la ONCE, Planeta o Telefónica.

La presencia extranjera en estos grupos, tanto los del apartado uno como el dos y el tres, ha sido paulatinamente cada vez mayor. Y, a la vez, casi todos han dado el salto al mundo audiovisual y al multimedia. Paralelamente, se ha producido, asimismo, un intento de penetración por parte de los grupos españoles en otros países. Y entre ellos ha habido contactos, subfusiones, relaciones, acuerdos, etc. (Palacio 2006)

Cuadro 15 – PRESENCIA DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN POR ACTIVIDAD.

AÑO 2005

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos desarrollados por B.I.P.E., Juan C. de Miguel (1993) y Luis Palacio (2007)

| | PRISA | VOCENTO | PLANETA | ZETA | RECOLETOS | GODO | UNEDISA |
|--|-------|---------|---------|------|-----------|------|---------|
| Prensa | *** | *** | ** | *** | *** | *** | *** |
| Revistas, suplementos y otras publicaciones | *** | *** | ** | *** | *** | *** | ** |
| TV | *** | ** | ** | * | * | * | * |
| TV de pago | *** | | | | | * | |
| Cable | * | * | | * | | * | |
| Radio | *** | ** | ** | * | * | *** | * |
| Internet y multimedia | *** | *** | *** | *** | ** | ** | *** |
| Publicidad | *** | *** | | *** | *** | *** | *** |
| Libros | *** | | *** | ** | | | * |
| Música | *** | | | | | | |
| Cine, Producción audiovisual | *** | ** | * | | | ** | |
| Imprenta y distribución | *** | *** | | *** | *** | *** | *** |
| Otros | *** | ** | * | ** | * | * | * |

*** Presencia importante
 ** Presencia media
 * Presencia media débil
 En blanco Ausencia o presencia casi nula

Figura 26 – ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN (AÑO 2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Fundación Telefónica 2006)

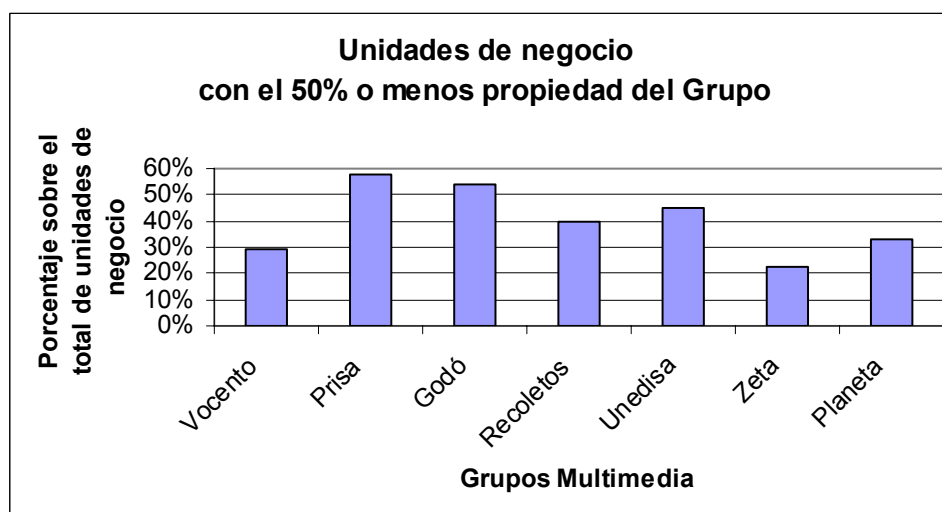
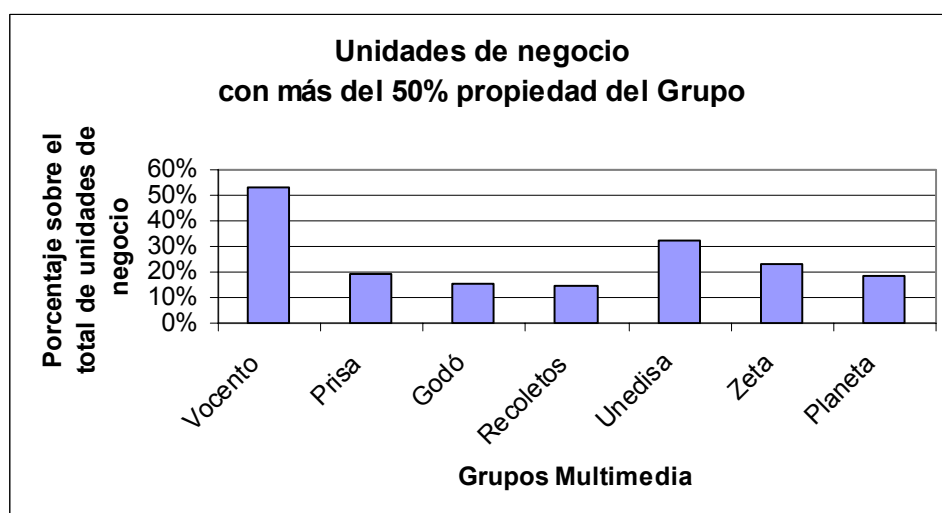
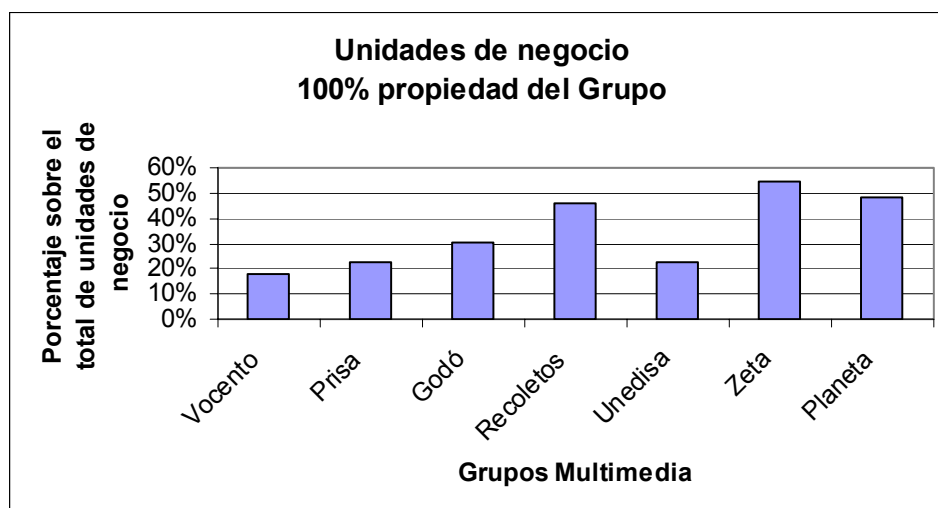
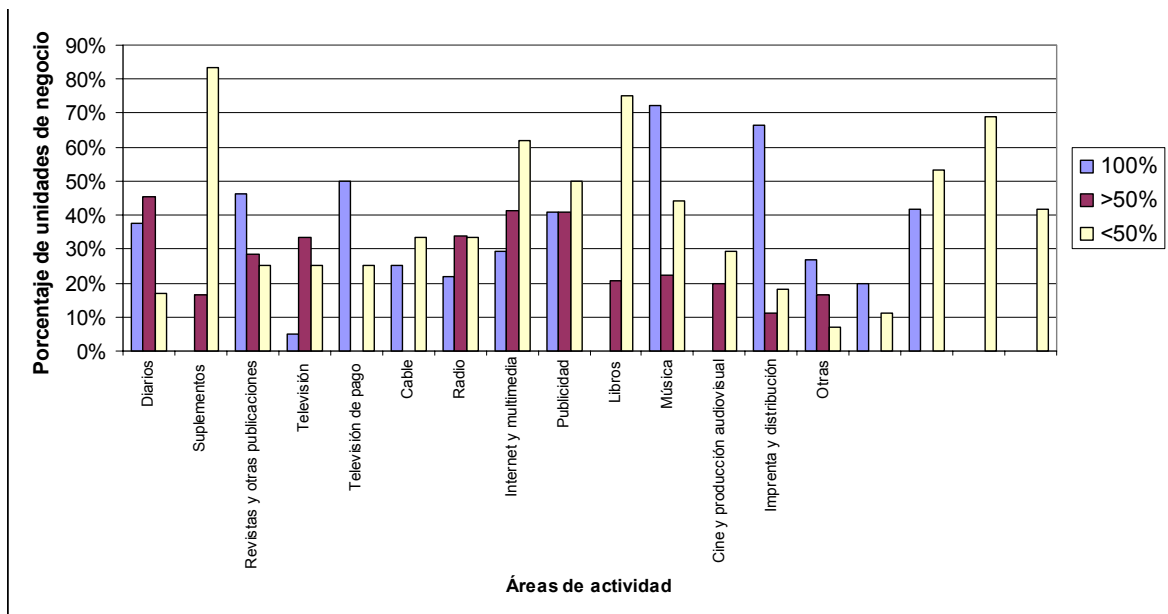


Figura 27 – GRADOS DE PROPIEDAD DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LOS GRUPOS POR ÁREAS DE ACTIVIDAD

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 16 – GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (AÑO 2004) (I)

Fuente: SABI

BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Año 2004)

| | Ingresos de explotación | Result. ordinarios antes Impuestos | Resultado del Ejercicio |
|--|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | mil EUR | mil EUR | mil EUR |
| <i>Mediana</i> | 427.635 | 45.804 | 25.344 |
| PROMOTORA DE INFORMACIONES SA | 1.425.670 | 178.618 | 104.948 |
| PLANETA CORPORACION S.L. | 1.068.185 | 89.781 | 16.280 |
| VOCENTO SA | 713.919 | 85.927 | 140.397 |
| GRUPO ZETA SA* | 427.635 | 6.711 | 2.789 |
| UNIDAD EDITORIAL SA | 312.128 | 40.184 | 18.731 |
| GRUPO GODO DE COMUNICACION SA | 293.699 | 30.006 | 25.344 |
| RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACION SA* | 245.430 | 45.804 | 60.523 |

Cuadro 17 - GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (AÑO 2004) (II)

Fuente: SABI

BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Año 2004)

| | Total activo | Fondos propios | Número empleados |
|--------------------------------------|------------------|----------------|------------------|
| | mil EUR | mil EUR | |
| <i>Mediana</i> | 372.408 | 271.878 | 2.324 |
| PROMOTORA DE INFORMACIONES SA | 1.723.698 | 752.512 | 9.114 |
| PLANETA CORPORACION S.L. | 2.089.112 | 798.005 | 3.226 |
| VOCENTO SA | 839.730 | 528.383 | 3.813 |
| GRUPO ZETA SA* | 350.687 | 78.297 | 2.324 |
| UNIDAD EDITORIAL SA | 207.417 | 102.602 | 915 |
| GRUPO GODO DE COMUNICACION SA | 233.653 | 123.961 | 1.529 |
| RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACION SA* | 372.408 | 271.878 | 1.723 |

Cuadro 18 - GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: RATIOS (AÑO 2004) (I)

Fuente: SABI

RATIOS (Año 2004)

| | Rentabilidad económica (%) | Rentabilidad financiera (%) | Liquidez general |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|
| <i>Mediana</i> | 9 | 18 | 1 |
| PROMOTORA DE INFORMACIONES SA | 6,09 | 13,95 | 1,23 |
| PLANETA CORPORACION S.L. | 0,78 | 2,04 | 1,37 |
| VOCENTO SA | 16,72 | 26,57 | 2,47 |
| GRUPO ZETA SA* | 0,8 | 3,56 | 0,96 |
| UNIDAD EDITORIAL SA | 9,03 | 18,26 | 1,4 |
| GRUPO GODO DE COMUNICACION SA | 10,85 | 20,45 | 1,52 |
| RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACION SA* | 16,25 | 22,26 | 2,6 |

Cuadro 19 - GRUPOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES: RATIOS (AÑO 2004) (II)

Fuente: SABI

RATIOS (Año 2004)

| | Endeudamiento (%) | Productividad | Capacidad devolución |
|--------------------------------------|-------------------|---------------|----------------------|
| <i>Mediana</i> | 51 | 2 | 0 |
| PROMOTORA DE INFORMACIONES SA | 56,34 | 1,81 | 0,65 |
| PLANETA CORPORACION S.L. | 61,8 | 2,04 | 1,18 |
| VOCENTO SA | 37,08 | 1,63 | 0,45 |
| GRUPO ZETA SA* | 77,67 | 1,35 | 0,59 |
| UNIDAD EDITORIAL SA | 50,53 | 1,89 | 0,33 |
| GRUPO GODO DE COMUNICACION SA | 46,95 | 1,42 | 0,34 |
| RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACION SA* | 26,99 | 1,78 | 0,37 |

CAPÍTULO V

5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se exponen las principales decisiones metodológicas que se han tomado para estudiar el proceso y contenido de toma de decisiones de los hombres vértice de los dos principales grupos de comunicación españoles, lo que supone la elección de un método de observación y análisis que permita conocer el fenómeno desde una determinada perspectiva, que para el caso de la presente tesis, se basa en la dirección estratégica de la organización.

El diseño metodológico de una investigación es el trayecto que sigue el investigador para pasar de las preguntas que se ha planteado al inicio de la investigación a las respuestas ante dichas preguntas. Algunas decisiones importantes que debe tomar el investigador son la elección de un propósito, es decir, si la investigación pretende explorar, describir o explicar un fenómeno; la elección de una unidad de análisis que permita una aproximación y comprensión del fenómeno que se pretende estudiar; la elección de una dimensión temporal en la que enmarcar la investigación y la elección de un método para la recolección de información y su posterior análisis.

La tesis aquí desarrollada tiene como objetivo general el estudiar la dirección estratégica corporativa de los dos principales grupos de comunicación españoles a través del modelo Kase de toma de decisiones estratégicas y su énfasis en la figura del hombre vértice. Este objetivo general puede suponer además un conjunto de objetivos específicos que ayudarán a profundizar y delimitar el fenómeno de estudio. En este sentido, son objetivos de esta tesis:

- Identificar las principales decisiones estratégicas que han definido a los dos principales grupos de comunicación españoles.

- Contrastar las decisiones estratégicas que se han tomado en cada grupo de comunicación con las manifestaciones explícitas sobre la estrategia de los mismos hechas por los hombres de vértice durante el período de estudio.
- Clasificar a los hombres de vértice de los dos principales grupos de comunicación españoles en función de los modelos de esquemas mentales propuestos por Kase *et. al.*⁹²

Por lo tanto, son de interés primordial en esta tesis los hombres vértice de las organizaciones objeto de estudio que, dada su posición en la línea jerárquica y los planteamientos del modelo Kase, se encuentran más cercanos a la formulación y diseño de la estrategia de la organización. Basándose en esto, la presente tesis intenta contribuir al conocimiento que hasta hoy existe en el campo de la estrategia corporativa, observando el fenómeno desde los actores y desde la teoría cognitiva – a través de la tipología propuesta en el modelo Kase – y enfocándolo al ámbito particular de las empresas del sector de los medios de comunicación. La pregunta que pretende responder la presente tesis sería: Desde la perspectiva del modelo Kase, ¿a qué tipología de esquema mental de la toma de decisiones se acercan más los hombres vértice de los principales grupos de comunicación españoles?

La dificultad inherente al estudio de la estrategia radica en que ésta refiere a los objetivos, metas y propósitos de una empresa, a un plano anterior al de la acción; es el plan que lleva a la acción (Schelling 1980). Más aún si además se pretende estudiar el fenómeno desde el proceso que se lleva a cabo en la mente de los actores, quienes a través de sus decisiones, van influyendo en la definición e implementación de la estrategia. En este sentido, el modelo Kase proporciona una solución a esta complejidad inherente, en la medida en que sugiere categorías y claves a observar para una mejor aproximación al tema.

⁹² Cfr. Kase, K., F. Sáez, *et al.* (2005). *Transformational CEOs: Leadership and Management Success in Japan*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.

De manera que teniendo en cuenta la naturaleza del fenómeno y la perspectiva desde la que se pretende estudiar, el método de observación que mejor se adecua para el desarrollo de la investigación es el método deductivo. El método deductivo parte de lo general hacia lo específico, de lo teóricamente esperado a la corroboración o refutación de la observación (Babbie 2001)

Como ya hemos tratado en el capítulo tercero, el modelo Kase se fundamenta principalmente en tres teorías: la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, la teoría de la contingencia y la teoría cognitiva, a partir de las cuales elabora una tipología de esquemas mentales que permiten clasificar el proceso de toma de decisiones de los hombres vértice de una empresa en dos categorías. Por lo tanto, utilizar el modelo Kase para el desarrollo de la tesis influye no sólo en la determinación del método de observación, sino también del tipo de estudio, la dimensión temporal, la unidad de análisis y el método de recolección y análisis de la información.

Un modelo es una representación conceptual, una simplificación de la realidad en un determinado número de variables que permiten observar y dar un sentido explicativo a un determinado fenómeno. La similitud entre un modelo y una teoría radica en que ambos buscan comprender un fenómeno en un reducido número de elementos que han sido abstraídos de la realidad, sin embargo, los modelos suelen ser explicaciones más precisas de teorías más generales respecto de un fenómeno en estudio (Simon y Burstein 1985). El modelo Kase simplifica la realidad de la toma de decisiones de los hombres vértice de una empresa en dos tipos de esquemas mentales denominados *PIF* y *PA*⁹³, que no pretenden reproducir la realidad ni comprender la totalidad de un fenómeno, sino más bien simplificar la complejidad del proceso de toma de decisión en algunos componentes esenciales y distintivos que permitan comparar empresas y sectores.

⁹³ Véase capítulo III para un mayor desarrollo del modelo Kase.

La investigación científica pone como punto de partida la existencia de un mundo social tangible que puede ser estudiado con mayor efectividad si se sigue un proceso sistemático en la recolección y análisis de la información (Albarran, Chan-Olmsted *et al.* 2005). Por lo tanto, el uso de un método científico supone diseñar un plan que guíe la observación y análisis del fenómeno; requiere de una definición clara y precisa de lo que se quiere buscar y del camino a seguir para encontrarlo (Babbie 2001). Un punto fundamental en este sentido es determinar el propósito de la investigación, que puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo. Para el caso de la tesis aquí desarrollada, más que explorar un fenómeno nuevo o explicar la relación causal entre variables, pretende observar, profundizar y detallar una realidad ampliamente estudiada pero desde una perspectiva novedosa, por lo tanto el propósito que se busca es principalmente descriptivo.

El modelo Kase surgió del estudio de aquellas empresas japonesas que consiguieron superar con éxito la crisis económica de la década de los años 90 (Kase, Sáez-Martínez *et al.* 2005), y ha sido utilizado más recientemente para analizar las claves de éxito del sector financiero español, considerado uno de los más eficientes y rentables del mundo (Kase, Jacopin *et al.* 2007). A pesar de que el propósito principal de la tesis es descriptivo, utilizarlo en un sector en el que hasta ahora no ha sido aplicado, como es el de la industria en la que operan los grupos de comunicación, introduce un propósito secundario a la tesis, pero no por ello menos interesante, y que tiene que ver con la exploración de las posibilidades que el modelo Kase presenta para estudiar la industria de los medios de comunicación en España. No es pretensión de esta tesis contrastar ni validar el modelo Kase, lo que supondría una investigación con una muestra más amplia y una comparación de los resultados con los obtenidos en otros sectores. Más bien, se pretende utilizar dicho modelo para el estudio del sector de los medios de comunicación, y esto significa una primera aproximación a la posibilidad de extrapolar el modelo a este sector.

La presente tesis busca comprender las claves de éxito de aquellos grupos de comunicación que han conseguido sobresalir en el sector de los medios de comunicación en España, poniendo la mirada en los hombres vértice, cuya posición dentro de la organización les sitúa más cerca de la formulación y definición de la estrategia corporativa. Sin embargo, acceder a los hombres vértice de estas organizaciones resulta extremadamente difícil, dado lo cual se ha optado por estudiar el fenómeno desde diversas fuentes secundarias de información que, directa e indirectamente, reflejen la relación entre las acciones y el proceso de toma de decisiones que han llevado a cabo los actores estudiados.

Algunas limitaciones que surgen al estudiar el proceso de toma de decisiones de los hombres vértice a partir de fuentes secundarias tienen que ver con el hecho de analizar información que no ha sido especialmente diseñada para responder a la pregunta y objetivos que en esta tesis interesa explorar. Sin embargo, la relación entre las manifestaciones explícitas de los hombres de vértice publicadas en las memorias oficiales y las acciones llevadas a cabo por los grupos pueden considerarse reflejo del proceso de toma de decisiones de los actores en cuestión.

Además de esta limitación, resulta importante tener en cuenta que al estudiar los esquemas mentales de los hombres vértice a través de fuentes secundarias de información, la unidad de análisis y el objeto de estudio no coinciden. Esto quiere decir que la unidad de la que se obtienen los datos difiere de aquella sobre la que versarán las conclusiones del estudio. En esta tesis el objeto de estudio son los esquemas mentales de los hombres vértice y las conclusiones referirán a esto, pero la unidad de análisis, es decir la unidad de la que se recogerán los datos e información para el análisis, son los hitos estratégicos del grupo corporativo y los discursos pronunciados por los hombres de vértice. A través de estos objetos se pretende comprender la dirección estratégica corporativa desde la perspectiva de los hombres de vértice.

La tesis que aquí se expone, no pretende producir resultados generalizables sino más bien contribuir con una nueva aproximación para estudiar la dirección estratégica corporativa en la industria de los medios de comunicación social, poniendo el foco en aquellos actores dentro de la organización cuyas decisiones afectan a la formulación y definición de la estrategia. La distinción entre la unidad de análisis y objeto de estudio resulta fundamental para la correcta interpretación de los resultados y posteriores conclusiones, en tanto el análisis versa sobre los resultados económicos de los grupos, los perfiles personales y profesionales y los discursos⁹⁴ de los hombres de vértice, pero las conclusiones estarán referidas a los esquemas mentales que distinguen el proceso de toma de decisiones de un grupo respecto del otro, ambos exitosos dentro de las distintas ramas sectoriales que componen la industria de los medios de comunicación en España.

La dirección estratégica corporativa de una organización está relacionada con el proceso de toma de decisiones a través del cual se define la estrategia, por lo tanto, su estudio requiere la definición de un período de tiempo que sea relevante para evaluar las consecuencias de dicha estrategia. La dimensión temporal de una investigación determina la observación y análisis de los datos, además de las posibilidades de generalizar los resultados obtenidos (Babbie 2001). Una investigación puede observar un momento particular del tiempo o un período de tiempo, dependiendo del objetivo y la pregunta que guían la investigación. En el caso de esta tesis, en la que el objetivo se centra en la dirección estratégica corporativa de dos organizaciones y en el proceso de toma de decisiones que supone la formulación de ésta, la dimensión temporal debe considerar el tiempo suficiente como para poder contrastar las decisiones estratégicas con los hitos que han marcado la evolución de los grupos en estudio. Por lo tanto, la presente tesis es de

⁹⁴ Se entiende por discurso a toda “cadena hablada o escrita. Serie de las palabras y frases empleadas para manifestar lo que se piensa o siente.” Real Academia Española (2002). Diccionario de la lengua española. Pozuelo de Alarcón, Espasa-Calpe. Por tanto se han tomado como discursos de análisis los textos publicados en las Memorias Anuales de los Grupos empresariales.

carácter longitudinal, dado que es la mejor forma de estudiar cambios a lo largo del tiempo y considera el período de cinco años (entre el año 2000 y 2004), debido justamente a que en los últimos años los grupos de comunicación seleccionados han llegado a consolidarse como los principales de España.

Una vez que se ha definido con claridad el propósito del estudio y el marco en el que se moverán los resultados, es necesario concretar el proceso a través del cuál se recogerá la información de la que se extraerán los resultados. Esto quiere decir que hay que definir las variables que se observarán, la muestra que se utilizará, además de elegir un método de recolección, procesamiento y análisis de la información.

5.1 Conceptualización y operacionalización

En el apartado anterior se han definido las principales líneas metodológicas a seguir, sin embargo, para una mejor comprensión del fenómeno de estudio es necesario observarlo a través de medidas correctamente definidas y que resulten efectivas para responder a los objetivos y preguntas de la investigación. Esto significa que para observar el fenómeno, ya sea para explorarlo, describirlo o explicarlo, es necesario definir previamente las variables que delimitarán la observación y aproximación al fenómeno de estudio. Por lo tanto, en el siguiente apartado se definirán los principales conceptos que permitirían comprender el fenómeno desde la perspectiva que esta tesis propone.

El investigador puede medir tres clases de cosas: aquellas que se pueden observar de manera simple y directa, aquellas que requieren de una observación indirecta y que, por tanto, requieren de una observación más perspicaz, compleja e indirecta y, por último, aquellos constructos que son creaciones teóricas basadas en la observación, pero que no pueden ser observadas directa ni indirectamente (Babbie 2001). Muchos conceptos que a diario se utilizan son de este último tipo, como también lo son gran parte de los conceptos

que en esta tesis se utilizan para estudiar la dirección estratégica corporativa en los grupos de comunicación. A pesar de que estos conceptos no poseen realidad física, están relacionados con objetos reales y observables, dado lo cual es posible organizar, comunicar y comprender un fenómeno.

El utilizar este tipo de construcciones teóricas para abordar un fenómeno requiere de una aclaración previa de lo que se entenderá por cada uno de ellos; supone definir los ámbitos dentro de los que se mueve el concepto y aquellos signos que permiten determinar la presencia o ausencia del concepto en estudio. Este proceso se conoce como conceptualización y supone especificar las dimensiones e indicadores que permitirán observar y medir estos conceptos que carecen de una realidad física y observable (Babbie 2001).

Las definiciones que se hagan de los conceptos pueden ser reales, nominales u operacionales. El primer tipo de definición refiere a las características o atributos esenciales del término, el segundo, a la definición que se asigna arbitrariamente a un término para darle una representación real y el tercer tipo, a la especificación de las variables que permitirán medir el concepto.

Los conceptos fundamentales a medir en esta investigación son los que aparecen los objetivos que se han planteado desde un comienzo, por lo tanto, los principales temas que requieren de una definición parten de las dimensiones que considera la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación, entre las que se encuentran las decisiones estratégicas, los hitos estratégicos y el esquema mental de los hombres vértice desde la perspectiva del modelo Kase. A continuación, y partiendo del marco teórico que hemos desarrollado en los primeros capítulos, se expone una definición nominal y operacional para cada uno de ellos, con la intención de ajustar estos términos a las preguntas e interrogantes que guían la presente tesis.

La Dirección estratégica corporativa se refiere a la estrategia organizacional en su sentido dinámico, es decir, la estrategia en tanto proceso de formulación e implementación y en tanto contenido de los hechos estratégicos acaecidos. La dirección estratégica a nivel corporativo refiere a la valoración que hace la alta dirección de la empresa y de su entorno, y formula la estrategia que sus unidades de negocio a nivel competitivo implementan. Por lo tanto, se desarrolla en los altos niveles de la jerarquía organizativa y por ello está estrechamente relacionada con los hombres vértice de la organización y su modo de concebir la empresa, entender el negocio y tomar decisiones. De ahí su proximidad a la racionalidad limitada⁹⁵ de los hombres vértice y al esquema mental que determina su proceso de toma de decisiones, por un lado, pero por otro al sector en el que opera la organización, el momento del ciclo de vida en el que se encuentra y el grado de incertidumbre que en él se percibe.

Cuadro 20 – DIMENSIONES DE ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

| Concepto | Dimensiones |
|-----------------------------------|--|
| Dirección estratégica corporativa | Decisiones estratégicas |
| | Estado y evolución del entorno (estructura del sector – ciclo de vida) |
| | Esquema mental de los hombres de vértice |

Las decisiones estratégicas refieren al proceso y contenido de aquellas decisiones a nivel organizacional que conducen al desarrollo de aquellas acciones que apoyan la estrategia corporativa, cuyo objetivo último es garantizar la supervivencia y crecimiento de la organización.

⁹⁵ Véase epígrafe 2.6. Toma de decisiones estratégicas en la organización empresarial.

En términos de contenido, las decisiones estratégicas corporativas refieren a los distintos tipos de estrategia corporativa que existen, que pueden ser vertical, horizontal, multimedia o conglomeral⁹⁶. Sin embargo, las decisiones estratégicas, además de su contenido, tienen un carácter dinámico, que se relaciona con el proceso de formulación e implementación de dichas decisiones estratégicas.

Cuadro 21 – VARIABLES DE ESTUDIO DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

| Dimensiones | Variables | |
|-------------------------|-----------|----------------|
| Decisiones estratégicas | Contenido | Vertical |
| | | Horizontal |
| | | Multimedia |
| | | Conglomerar |
| | Proceso | Formulación |
| | | Implementación |

El estado y evolución del entorno significa que la estrategia de una organización está fuertemente influenciada por las percepciones sobre el grado de incertidumbre del entorno (Anderson y Paine 1975) (L. Michele Issel 2001). En el modelo Kase, tanto las condiciones del entorno como las características del sector son factores que determinan la mayor o menor adecuación de los esquemas mentales a una empresa o a una situación específica. Por lo tanto, el entorno es una dimensión fundamental a tener en cuenta a la hora de estudiar la estrategia de una organización.

El estado de la evolución del entorno hace referencia al grado de madurez que ha conseguido el sector en términos de competidores, productos y demanda, lo que permite

⁹⁶ Véase epígrafe 2.4. Niveles de análisis estratégico

ver, en cierta medida, el nivel de incertidumbre del entorno en el que operan las organizaciones estudiadas. Las características del entorno están representadas por las condiciones del sector en el que operan los medios de comunicación y el análisis de esto a partir de los datos objetivos permitirá comprender la medida en que esto influye sobre las decisiones estratégicas de los hombres vértice de la organización⁹⁷.

Cuadro 22 – VARIABLES DE ESTUDIO DEL ESTADO Y EVOLUCIÓN DEL ENTORNO

| Dimensiones | Variables | |
|--|--------------|---|
| Estado y evolución del entorno (estructura del sector – ciclo de vida) | Competidores | Número de empresas |
| | | Movimientos sector (ingresan / salen) |
| | | Reestructuración (fusiones / adquisiciones) |
| | Productos | Número y tipo de productos |
| | | Variaciones en la calidad |
| | | Estandarización Vs. Especialización |
| | Demanda | Número de compradores |
| | | Cambios en penetración en el mercado |
| | | Tipo de consumidores (masa / experto) |

El esquema mental de los hombres vértice desde el modelo Kase hace mención a que los hombres de vértice de una organización son aquellos directivos con la máxima responsabilidad de gobierno y vinculados muy estrechamente con el diseño e implementación de la estrategia a nivel corporativo (García-Lombardía, Kase *et al.* 2006). Se considera hombres de vértice de una organización al presidente y/o consejero delegado de la misma, ambos son responsables del gobierno de la empresa, de manera que tanto el

⁹⁷ Véase capítulo 4. LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN

éxito como el fracaso de la estrategia de la empresa pueden estudiarse desde su perspectiva, en tanto tienen a su cargo la definición de la dirección estratégica de la organización.

El énfasis en el esquema mental del hombre de vértice se debe a que el modelo Kase basa su enfoque en la teoría cognitiva de la dirección estratégica, es decir, en la importancia del hombre de vértice, el uso que éste hace de la información, su propio conocimiento y capacidades a la hora de tomar las decisiones. Los hombres de vértice afrontan los problemas y las situaciones sobre las que deben tomar decisiones estratégicas en función de una determinada estructura mental, basada en esquemas mentales, denominados en la literatura *squemata*⁹⁸. Los diferentes estilos cognitivos que pueda tener el hombre de vértice y los miembros del equipo de gobierno afectan en gran medida a las estrategias y a los procesos de formación de estrategias de la organización.

Estos modelos mentales se constituyen en función de diversos factores que determinan el proceso de toma de decisiones de los hombres de vértice. En ese sentido, resulta de vital importancia el perfil personal y profesional del hombre vértice, la concepción de la empresa y visión de negocio que tienen, la extensión del negocio que tiende a desarrollar, el posicionamiento económico-financiero que adopta, además del marco temporal al que referencia sus decisiones y acciones.

⁹⁸ Para un desarrollo del término y su aplicación véase 3.3. Modelo Kase: *schematas* estratégicos del hombre de vértice.

**Cuadro 23 – VARIABLES DE ESTUDIO DEL ESQUEMA MENTAL DE LOS
HOMBRES DE VÉRTICE**

| Dimensión | Variables | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Esquema mental hombres de vértice | Perfil personal | Familia |
| | | Estudios |
| | Perfil profesional | Hitos profesionales |
| | | Capacidad emprendedora |
| | Marco temporal | Largo plazo |
| | | Corto /medio plazo |
| | Visión de Negocio | Consecución de la imagen de la empresa |
| | | Acciones dirigidas al logro de beneficios |
| | Extensión de negocio | Diversificación conservadora (cartera limitada, existente) |
| | | Diversificación emprendedora (Nuevas competencias y productos) |
| | Posicionamiento económico-financiero | Solidez financiera |
| | | Supervivencia (estricto control financiero) |

Tras definir uno a uno los conceptos fundamentales que se desprenden del objetivo general de esta tesis, en la siguiente tabla se agrupan todos en un mismo cuadro de manera que permite comprender la relación entre ellos en el esquema general definido para la dirección estratégica corporativa (véase Cuadro 24).

Cuadro 24 – OPERACIONALIZACIÓN GENERAL

| Concepto | Dimensiones | | |
|-----------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Dirección estratégica corporativa | Decisiones estratégicas | Contenido | Vertical |
| | | | Horizontal |
| | | | Multimedia |
| | | | Conglomerar |
| | | Proceso | Formulación |
| | | | Implementación |
| | Estado y evolución del entorno (estructura del sector – ciclo de vida) | Competidores | Número de empresas |
| | | | Movimientos sector (ingresan / salen) |
| | | | Reestructuración (fusiones / adquisiciones) |
| | | Productos | Número y tipo de productos |
| | | | Cambios en calidad |
| | | | Estandarización |
| | | Demanda | Número de compradores |
| | | | Cambios en penetración en el mercado |
| | | | Tipo de consumidores (masa / experto) |
| | Esquema mental hombres de vértice | Perfil personal | Familia |
| | | | Estudios |
| | | Perfil profesional | Hitos profesionales |
| | | | Capacidad emprendedora |
| | | Marco temporal | Largo plazo |
| | | | Corto /medio plazo |
| | | Visión de Negocio | Consecución de la Imagen de la empresa |
| | | | Acciones dirigidas al logro de beneficios |
| | | Extensión de negocio | Diversificación conservadora (cartera limitada, existente) |
| | | | Diversificación emprendedora (Nuevas competencias y productos) |
| | | Posicionamiento económico-financiero | Solidez financiera |
| | | | Supervivencia (estricto control financiero) |

5.2 Tratamiento de la información

Una vez aclarados y delimitados los principales conceptos a estudiar, resulta necesario discutir respecto de la forma a través de la cuál se obtendrán los datos, el tipo de datos que se pretende conseguir, las fuentes de información, el procesamiento de ésta y el tipo de análisis que se pretende realizar a partir de ellos. La recopilación, procesamiento y análisis de los datos puede seguir una estrategia cuantitativa, cualitativa o incluso una combinación de ambas (Sierra Bravo 1986). La distinción entre una investigación cuantitativa y una cualitativa refiere, fundamentalmente, a la distinción entre datos numéricos y no numéricos, entre análisis estadístico e interpretación y entre investigador pasivo e investigador activo (Babbie 2001) (Wright, 1996).

El hecho de hacer observaciones cuantificables de un fenómeno permite, con mayor facilidad, agrupar, comparar y resumir los datos, y abre también la posibilidad de realizar análisis estadísticos ya sean descriptivos o explicativos. Las observaciones cualitativas ponen énfasis en la interpretación que hacen los individuos de su entorno, de sus propios comportamientos o del de otros. En este sentido, las medidas cuantitativas suelen ser menos ricas en significado que las descripciones cualitativas, pero mientras las primeras abren la posibilidad de generalizar los resultados para una determinada población, las segundas no. Esto es porque las investigaciones cuantitativas utilizan números y métodos estadísticos, buscando técnicas y análisis que puedan ser replicados por otros investigadores con relativa facilidad, por el contrario, la investigación cualitativa suele utilizar un reducido número de casos para poder profundizar en ellos, utilizando métodos más discursivos y generar una aproximación más comprensiva sobre el evento o unidad en estudio (King 1994).

Tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos son válidos en las ciencias sociales⁹⁹, el uso de uno u otro depende de los objetivos de la investigación y de la decisión del investigador respecto del que le parece más adecuado para conseguirlos. No son pocos los investigadores que recomiendan la combinación de ambos métodos (Brewer y Hunter, 1989; Martin y Kulka, 1982) pero, aunque se pueden utilizar en una investigación tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, es importante tener en cuenta que el uso de unas u otras determina los procedimientos y habilidades a utilizar para el logro de los objetivos de la investigación.

La presente tesis utiliza métodos¹⁰⁰ tanto cuantitativos como cualitativos, a través de la triangulación de tres técnicas: análisis de los discursos de los hombres vértice, revisión de documentación sobre la trayectoria de los grupos de comunicación y la

⁹⁹ En el estudio de la empresa informativa, una revisión de literatura basada en el análisis de 300 artículos publicados desde 1988 concluye que el 46% de los artículos publicados en las dos revistas científicas más prestigiosas especializadas sobre la materia (*Journal of Media Economics* y *Internacional Journal on Media Management*) se han basado en investigaciones cuantitativas; y un 12% han utilizado una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Véase Beam, R. A. (2006). *Quantitative Methods in Media Management and Economics*. Handbook of Media Management and Economics. B. A. Alan, M. C.-O. Sylvia y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates: 523-552.

¹⁰⁰ Chan-Olmsted recomienda respecto a la aplicación de técnicas metodológicas en el campo de la estrategia de empresas de comunicación lo siguiente: “Debido a la multiplicidad de métodos necesarios para identificar, medir y comprender las características de las empresas, la estrategia sería mejor investigada si se abordara como un fenómeno dinámico, evolutivo y estudiada empíricamente con una combinación de estudios longitudinales, estudios de casos en profundidad y otras mediciones cuantitativas” Véase Chan-Olmsted, S. M. (2005). *Issues in Strategic Management*. Handbook of Media Management And Economics. A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates 161-180.

construcción de casos, en otras palabras, análisis de contenido, análisis de información secundaria y metodología del caso. Cada una de estas técnicas pretende responder a los distintos objetivos que se ha propuesto en esta tesis, de manera que el análisis de contenido de los discursos permite aproximarse a los esquemas mentales de los hombres vértice, la revisión de documentación permite la definir objetivamente el entorno en el que operan los grupos de comunicación y la elaboración de casos permite agrupar la información obtenida de los discursos y del análisis del sector para clasificar a los hombres vértice en función de los planteamientos del modelo Kase.

5.3 Muestra

Antes de continuar con el detalle de cada una de las técnicas y sus respectivos aportes a esta tesis, es importante señalar y precisar la muestra seleccionada para estudiar la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación españoles. En el objetivo de esta tesis se precisa que se estudiarán los principales grupos de comunicación españoles, lo que se traduce en que de los siete grupos existentes (Prisa, Vocento, Planeta, Zeta, Unedisa, Godo y Recoletos) se considerarán sólo los dos principales, es decir, Prisa y Vocento.

5.4 Análisis de contenido y uso del *Leximancer*

El análisis de contenido es un método de observación¹⁰¹ en el que el observador no interfiere en la realidad tanto como sucede con los diseños más experimentales. Es por esto que se le considera un método de investigación menos obstructivo, es decir, que permite

¹⁰¹ Cfr. Weber, R. (1990). Basic Content Analysis. Newbury Park, Calif., SAGE Publications; Krippendorff, K. (2003). Content Analysis: an Introduction to its Methodology. London, SAGE Publications.

estudiar el comportamiento social sin afectarlo (Babbie 2001). El que es considerado como padre del método de análisis de contenido, Bernard Berelson, lo define como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, teniendo como fin interpretarlos”¹⁰². Según el profesor de la Universidad Complutense José Luis Piñuel el análisis de contenido refiere a un “conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados”¹⁰³, de manera que en tanto vinculado al mundo de la comunicación social, es una técnica especialmente adecuada para el estudio de éstas y para responder a las preguntas que típicamente se suele hacer en ésta área: quién, a quiénes, por qué, cómo y para qué.

El análisis de contenido es una técnica que puede ser cuantitativa o cualitativa en función de los parámetros de medición y evaluación, es decir, puede estar orientado a cuantificar las observaciones para luego obtener frecuencias y comparaciones, o a interpretar los productos comunicativos buscando verificar la presencia de temas, palabras o conceptos en un contenido. Puede, referir a propósitos exploratorios, descriptivos o explicativos, dependiendo de los objetivos de la investigación; sustentarse en fuentes de información primarias, secundarias o terciarias y puede seguir distintos diseños para el análisis, así como unidades para el registro y posterior análisis. Por lo tanto y dadas las características aquí señaladas, el análisis de contenido es una técnica de investigación que presenta interesantes oportunidades para el estudio de la estrategia corporativa de una organización, especialmente considerando su relación con la comunicación organizacional y con la interacción entre las altas esferas de la jerarquía de la empresa.

¹⁰² Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York, Hafner Press.

¹⁰³ Piñuel Raigada, J. L. (2002). "Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido." *Estudios de Sociolingüística* 3(1): 1-42. p. 7

El análisis de contenido cuantitativo mediante aplicación de técnicas estadísticas con observación de grupos de segmentos similares, han sido usados frecuentemente en la investigación sobre dirección estratégica desde los años 70. Esta variedad de técnicas ha sido utilizada normalmente debido a que las variables en el estudio de la estrategia son complejas y multidimensionales¹⁰⁴.

En relación a la distinción entre análisis de contenido cuantitativos y cualitativos, el análisis de contenido desarrollado en esta tesis en tanto utiliza ambos métodos, es decir, intenta cuantificar la aparición de determinadas palabras que son relevantes desde la perspectiva del modelo Kase, pero también pretende, a través de esas palabras, y de los mapas semánticos de éstas, interpretar los esquemas mentales que subyacen a las declaraciones de los hombres vértice. De esto se desprende que en relación al tipo de unidad de registro y de análisis, el análisis de contenido aquí desarrollado puede ser del tipo léxico y temático, en tanto el énfasis se pone en las palabras y temas presentes en los discursos de los actores a través de los cuales se estudiará la dirección estratégica corporativa.

El propósito al que sirve el análisis de contenido desarrollado en esta tesis se puede señalar que es de carácter descriptivo, dado que tiene la finalidad de identificar y catalogar la realidad empírica del *corpus*¹⁰⁵ que se analiza. Las fuentes de información son de carácter primario, en tanto se analizan las cartas que los hombres vértice de los grupos de

¹⁰⁴ Chan-Olmsted, S. M. (2005). Issues in Strategic Management. *Handbook of Media Management And Economics*. A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates 161-180.

¹⁰⁵ Del latín significa “cuerpo” y corresponde al conjunto de textos y documentos que serán reunidos para los fines de estudio. Véase Gómez Mendoza, M. A. (1999). "Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología." Revista de Ciencias Humanas 20.

comunicación suelen redactar para las memorias que año a año se publican. Se utilizan las cartas de las memorias comprendidas entre los años 2000 al 2004 y se observan las categorías que el modelo Kase señala como relevantes para comprender los esquemas mentales de los actores cercanos a la formulación e implementación de la estrategia corporativa. Por lo tanto, estas fuentes de información y las categorías propuestas por el modelo Kase permitirán extraer conclusiones respecto del objeto de estudio de esta tesis, que son los modelos mentales de los hombres vértice.

El análisis se realizará a través del programa *Leximancer 8.0*¹⁰⁶, que es una herramienta que para el análisis de documentos y textos permite visualizar la información ordenándola en mapas conceptuales en los que aparecen los principales conceptos del documento y las relaciones que existen entre ellos. Además, es posible acceder, a través de los conceptos, al documento para poder observar directamente las situaciones en las que han sido utilizados dichos conceptos y las interrelaciones que pueden encontrarse entre unos y otros. Por lo tanto, el programa permite tanto cuantificar, como visualizar la estructura conceptual de un documento, lo que resulta de especial utilidad para estudiar las ideas que subyacen a los discursos.

Leximancer opera a través de conceptos, a los que considera como un grupo de términos que suelen moverse conjuntamente a lo largo del texto. Para establecer la centralidad de algunos conceptos sobre otros, *Leximancer* lo hace en términos del número de veces que un concepto aparece en el texto en relación al resto de los conceptos. Con los

¹⁰⁶ Sobre aplicación del programa informático Leximancer confróntese con: Popping, R. (2000). Computer-Assisted Text Analysis. London, SAGE Publications; Smith, A. E., M. Grech, *et al.* (2002). Application of the Leximancer Text Analysis System to Human Factors Research. (unpublished), The University of Queensland, Key Centre for Human Factors and Applied Cognitive Psychology, : 13; Scott, N. y A. E. Smith (2005). "Use of Automated Content Analysis Techniques for Event Image Assessment." TOURISM RECREATION RESEARCH 30(2): 87-91.

conceptos más importantes construye el mapa conceptual, en el que aparecen esos conceptos rodeados de aquellos que con mayor frecuencia se le vinculan a lo largo del texto. Entonces, *Leximancer* construye el mapa conceptual a partir de los conceptos centrales y aquellos que se les asocian, es decir, aquellos términos que están dentro del campo semántico del concepto central. Sin embargo, algunos términos están más cercanos que otros a dicho concepto, lo que se ve representado en el brillo con que aparecen en el mapa, mientras mayor evidencia dan de la presencia del concepto central en una frase, mayor brillo tienen en el mapa. De este modo, *Leximancer* no sólo detecta la presencia de aquella palabra que designa un concepto importante dentro del documento, sino también al conjunto de términos que se asocian a dichos conceptos y que, en el contexto más amplio de una frase, lo representan, y así construye el mapa conceptual del texto analizado.

Una característica del programa *Leximancer* es que analiza el texto o documento de manera completamente automática, lo que permite anclar su metodología a la Teoría Fundada o *Grounded Theory* (Glaser y Strauss 1979). Esta teoría hace referencia a un método de análisis cualitativo, en el que es posible generar teoría a partir de la realidad. El vínculo entre *Leximancer* y esta teoría se observa en que al procesar un texto a través de este programa computacional, los temas importantes del texto aparecen por sí solos, independientemente del observador. Por lo tanto, el uso del *Leximancer* para analizar el contenido de un texto proporciona un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, en tanto cuantifica los conceptos para determinar su relevancia y, al mismo tiempo, genera un mapa conceptual con todos los conceptos importantes y sus respectivos campos semánticos para poder visualizar gráficamente el contenido del texto.

En este sentido, *Leximancer* constituye una herramienta muy interesante para la presente tesis, en tanto que permite aproximarse a los esquemas mentales de los hombres vértice sin tener que acceder, necesariamente, a un contacto directo con ellos. Permite una aproximación al objeto de estudio a partir del análisis de textos que han sido redactados

por ellos y que se relacionan con el tema central de la tesis: la estrategia corporativa de los grupos de comunicación españoles. Los resultados del Leximancer se analizarán en función de las categorías propuestas por el modelo Kase, para luego poder clasificar a los hombres vértice en función de la tipología de esquemas mentales que el modelo sugiere.

Aunque otras investigaciones que han utilizado el modelo Kase para estudiar a los hombres vértice de una empresa han utilizado metodologías cuantitativas del tipo diseño de cuestionarios, en la presente tesis esto ha presentado dificultades debido a:

- a) Los hombres vértice de los grupos de comunicación españoles son de difícil acceso considerando su posición dentro de la línea jerárquica de la organización.
- b) Las dificultades para, aún habiendo accedido al *CEO* vía e-mail, asegurar que las respuestas han sido redactadas efectivamente por la persona a la que se dirige el cuestionario.
- c) Al pretender buscar razones y elementos de los esquemas mentales del entrevistado, es probable que el cuestionario hubiese tenido una duración bastante larga, lo que habría complicado aún más la llegada al hombre vértice y el acceso a sus respuestas.

Por estas razones, se ha considerado más adecuado utilizar el análisis de contenido y el uso del programa Leximancer 8.0, lo cual ha significado separar la unidad de análisis del objeto de estudio. De manera que la unidad de análisis no son los hombres vértice, sino las cartas redactadas por ellos en las memorias anuales dentro del período 2000 a 2004, y los hombres vértice son el objeto de estudio de esta investigación. Por lo tanto, se analizan las cartas de los hombres vértice que se publican en las memorias anuales del grupo, pero las conclusiones serán respecto de los hombres vértice y el esquema mental que determina su proceso de toma de decisiones.

El elegir las cartas como unidad de análisis se debe, principalmente a tres razones. La primera tiene que ver con la disponibilidad y mayor facilidad para acceder a las cartas que, directamente, al hombre vértice. La segunda razón refiere a que en tanto estas cartas aparecen en la memoria anual del grupo, es altamente probable que en ellas se mencionen temas relacionados con la estrategia corporativa de la organización, especialmente desde la perspectiva de la persona que redacta el documento. Por último, considerando que las cartas aparecen en las memorias anuales, el tipo de material utilizado para estudiar a los dos principales grupos de comunicación españoles resulta bastante homogéneo – para todas las entidades este tipo de informes tiene prácticamente la misma extensión, el mismo origen (presidente y *CEO*) y los mismos destinatarios misma audiencia (accionistas y público en general) – lo que favorece la comparación.

El análisis de contenido, basado en las cartas redactadas por los hombres vértice para las memorias anuales y desarrollado a través del programa Leximancer 8.0, pretende facilitar la identificación y clasificación de los esquemas mentales de los hombres vértice, contribuyendo además, a contrastar la relación entre las decisiones estratégicas formuladas y las acciones estratégicas implementadas por los grupos de comunicación durante el período en estudio. Las otras dos técnicas de investigación que se describen a continuación permitirán complementar y dar fuerza a los resultados obtenidos a través del análisis de contenido, de manera de obtener resultados sobre la dirección estratégica corporativa que se sustenten en las tres dimensiones que componen el concepto: decisiones estratégicas, estado de evolución del entorno y esquemas mentales de los hombres vértice.

5.5 Análisis de documentación secundaria

Al igual que el análisis de contenido, el análisis de documentación secundaria se considera un método no obstructivo. Frecuentemente sucede que se desarrollan investigaciones sociales utilizando estadísticas oficiales o semi oficiales que han sido

construidas u obtenidas por otros. Según Babbie (2001), “este método es particularmente importante, porque las estadísticas existentes debieran siempre ser consideraras como una fuente de datos complementarias” (p.315). En el caso de la tesis aquí expuesta, resulta muy importante trabajar con las estadísticas que existen respecto de las características del sector, de manera de poder comparar los escenarios en los que están actuando y tomando decisiones los hombres vértice, objeto de este estudio.

En el análisis de documentación secundaria, la unidad de análisis no suelen ser los individuos, sino los países, las regiones y ciudades, ya que generalmente son estadísticas a nivel agregado. Justamente esta característica de las estadísticas secundarias obliga al investigador a tener mucho cuidado en el análisis, ya que los resultados que se obtienen están previamente delimitados, de manera que hay que tener cuidado al extrapolarlos a otros niveles de análisis¹⁰⁷.

Por otro lado, el análisis de estadísticas secundarias también presenta problemas de validez, en el sentido de que son datos que no han sido recogidos para los mismos objetivos que tiene esta investigación, de manera que puede que no se adecuen perfectamente a los conceptos y dimensiones que aquí se pretenden medir. Por último, otro punto a cuidar es que las estadísticas secundarias pueden ser cuestionadas en su fiabilidad, dependiendo de las fuentes que se han utilizado para conseguirlas. Sin embargo, el uso de datos secundarios en esta tesis es parte de la triangulación de tres técnicas de recolección y análisis de datos, lo que pretende compensar, en alguna medida, los problemas que tienen el uso o elección de un solo método de investigación.

¹⁰⁷ Esto se conoce como error de falacia ecológica y que refiere a asumir que una conclusión obtenida para una unidad ecológica, dice algo respecto de los individuos que componen dicha unidad. Babbie, E. R. (2001). *The practice of social research* Belmont, CA, Wadsworth Thomson Learning..

El análisis de datos secundarios tiene por finalidad, en esta tesis, generar un análisis del sector obtenido a partir de datos objetivos, manejados a nivel general por los organismos e instituciones que comúnmente observan el sector de los medios de comunicación. A partir de esto se pretende construir un mapa del entorno en el que operan los medios de comunicación seleccionados y percibir el nivel de complejidad e incertidumbre del ámbito en el que se mueven las acciones y decisiones estratégicas de los hombres vértice de los principales grupos de comunicación españoles.

A continuación se exponen las principales fuentes de las que se han obtenidos datos para el análisis del sector en el que operan los grupos de comunicación seleccionados en esta tesis.

Principales Journals académicos especializados internacionales de consulta y referencia:

- a. *International Journal on Media Management.*
- b. *Journal of Media Business Studies.*
- c. *Media Management Review.*
- d. *Media Management Journal.*
- e. *Journal of Media Economics.*
- f. *Journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, information and media.*
- g. *Journal of Broadcasting & Electronic Media.*
- h. *European Journal of Communication.*
- i. *Journal of Mass Media Ethics*

Revistas especializadas académicas españolas:

- a. *Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad* (Fundesco).
- b. *Comunicación y Sociedad* (Universidad de Navarra)

- c. *Anàlisi: quaderns de comunicació y cultura* (Universidad Autónoma de Barcelona)
- d. *Comunicación y Estudios Universitarios* (Universidad CEU-San Pablo de Valencia)
- e. *ZER* (Universidad del País Vasco)
- f. *Estudios de Periodismo* (Universidad de La Laguna)
- g. *Revista de Ciencias de la Información y Documentación de las Ciencias de la Información* (Universidad Complutense de Madrid)
- h. *Ámbitos: revista andaluza de la comunicación* (Universidad de Sevilla)
- i. *Latina* (Universidad de la Laguna por Internet)

Fuentes de información relacionadas con Estructura de la Información:

- d. Secciones o temas sobre “Comunicación” en los diarios de referencia españoles tanto de información general como los económicos. También en revistas de información general.
- e. Revistas especializadas:
 - *Intermedios de la Comunicación*
 - *Noticias de la Comunicación*
 - *Anuncios*
 - *Campaña*
 - *Capçalera*
 - *FAPE*
 - *El Portal de la Comunicación*¹⁰⁸
- f. Anuarios de la Comunicación y telecomunicaciones: Datos y análisis a fondo de diversos sectores del mundo de la comunicación:
 - *Comunicación Social* (Fundesco)
 - *Tendencias y Telecomunicaciones* (Fundesco)

¹⁰⁸ <http://www.infoamerica.org/>

- *Tendencias* (Fundesco)
- *Anuario de Comunicación* (Asociación de Directivos de la Comunicación. ADC DirCom)
- *El anuario de la televisión* (GECA)
- *Anuario de El País*
- *Anuario de El Mundo*

Fuentes de Información con Estadísticas sobre audiencias, difusión y actividad publicitaria:

- g. EGM (Estudio General de Medios)
- h. InfoAdex
- i. AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación)
- j. INE (Instituto Nacional de Estadística)
- k. Imop y Arce Media
- l. TNS Audiencia de Medios - antes Sofres A.M.
- m. ICP - antes OJD (Información y Control de las Publicaciones antes Oficina de Justificación de la Difusión)
- n. ARCE Media

Publicaciones profesionales y académicas:

- a. *Comunicación y Sociedad.*
- b. *Noticias de la Comunicación.*
- c. *Anuncios.*
- d. *Intermedios de la Comunicación.*
- e. Boletines de la Oficina de la Justificación de la Difusión (OJD).
- f. *Marco General de los Medios en España* (AIMC).
- g. *Journal of Media Economics.*
- h. *Newspaper Research Journal.*

- i. *Media International.*
- j. *Variety.*
- k. *Editor & Publisher.*
- l. *International Journal of Advertising.*
- m. *Advertising Age.*
- n. *Campaign.*
- o. *European Advertising & Media Forecast.*
- p. *Media International.*
- q. *Media & Marketing Europe.*

5.6 Metodología del estudio de casos

La metodología del caso se considera como una forma más de hacer investigación en las ciencias sociales. Es una metodología que suele utilizarse cuando las preguntas de investigación son del tipo “¿cómo?” y “¿por qué?”, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el foco del estudio es un fenómeno relativamente nuevo (Yin 2003). Hoskisson (1999) manifiesta respecto al uso método del caso en los estudios sobre estrategia: “Como respuesta a los desafíos de medición empírica de los recursos de la empresa, actualmente una gran mayoría de los que estudian estos temas se centran en examinar las estrategias usando el estudio de casos en profundidad, especialmente en aquellos en los cuales están implicados recursos menos tangibles”. Todas estas características que se han señalado las reúne el presente estudio.

En tanto herramienta metodológica, el estudio de casos es también una forma de recolectar y analizar evidencia empírica y en eso pretende contribuir esta tesis. La información obtenida y analizada a través del análisis de contenido y de la revisión de documentación secundaria se ordenará siguiendo la estrategia del método del caso. Esto permitirá construir dos casos, uno para cada uno de los dos grupos de comunicación

seleccionados, Prisa y Vocento, con la idea de conseguir clasificarlos según la tipología Kase al final del análisis.

El estudio de casos permite conocer en profundidad cómo funciona una empresa, industria o un sector a través de una aproximación detallada a una unidad de análisis para observar un determinado fenómeno. Según Robson el estudio de casos se define como “una estrategia a seguir en el desarrollo de una investigación, en la que se realiza un estudio empírico de un fenómeno actual particular, el que se observa en su contexto cotidiano y a través del uso de múltiples fuentes de recursos” (Robson, 1993: p.5). Por otro lado Yin (2003), aunque coincide en lo esencial, añade que el estudio de casos suele ser muy útil para estudiar fenómenos que no están del todo delimitados; permite acercarse a aquellas situaciones en las que el número de variables interesantes de estudiar es superior al de datos que se pueden recopilar; y puede utilizar proposiciones teóricas previas para guiar la recolección y análisis de los datos. En este sentido, el estudio de casos, más que una técnica de recolección de datos o una caracterización de un fenómeno, se considera una estrategia comprensiva de investigación.

Algunos autores no consideran el estudio de casos como una metodología de investigación sino que consideran que más que la elección de una metodología de investigación refiere a la elección de un objeto de estudio, el que debe ser funcionalmente específico (personas, organizaciones, países), de manera que cualquier investigación que estudie alguno de estos tipos de entidades se pueden considerar como estudio de casos, independientemente de la metodología que se utilice para ello (Stake 1994).

Históricamente, el uso de estudio de casos como metodología ha pasado por períodos en los que sí ha sido muy utilizado y períodos en los que prácticamente no se ha desarrollado investigación con esta metodología. Su uso como técnica de investigación social ha estado principalmente asociada al ámbito de la sociología y, aunque las primeras

investigaciones que utilizaron esta metodología provienen de Europa, particularmente de Francia, su mayor exponente, hasta 1935, fue la Universidad de Chicago – en Estados Unidos – y su Departamento de Sociología los que la extendieron. La pretensión de la sociología por convertirse en ciencia se tradujo en una escalada de valoración de los métodos más científicos y cuantitativos y, en consecuencia, el desprestigio de la metodología del estudio de casos. La crítica más común que se le suele hacer a esta metodología es que, en tanto en cuanto se basa en el estudio de uno o un par de casos, no permite generalizar los resultados (Tellis 1997).

Pero la metodología del estudio de casos no ha sido utilizada únicamente en sociología, sino también en disciplinas como la psicología, la ciencia política, la administración, trabajo social y planificación, incluso en economía (Yin 2003) y medicina (Tellis 1997). El potencial que tiene el estudio de casos para profundizar en la comprensión de la complejidad de los fenómenos sociales lo convierte en una herramienta metodológica interesante para casi cualquier disciplina y es, justamente esta, una de las razones por las se ha elegido esta metodología para el desarrollo de esta tesis. La complejidad que significa estudiar la estrategia corporativa de una organización desde los esquemas mentales de los hombres vértice de las mismas, requiere de metodologías que permitan profundizar y obtener una perspectiva holística del fenómeno y de los actores involucrados en él. En este sentido, la metodología del caso permite agrupar los datos obtenidos a partir de otras técnicas de investigación, analizarlos con detalle, para finalmente responder a la pretensión de esta tesis de contribuir al estudio de la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación utilizando un modelo que hasta ahora no ha sido utilizado para este sector.

La metodología del caso se recomienda especialmente para aquellas investigaciones que buscan la comprensión profunda y holística de un fenómeno (Tellis 1997), especialmente para aquellos fenómenos novedosos que necesitan ser estudiados en su contexto cotidiano (Yin 2003). Por esto es que la metodología del caso resulta muy

interesante para el desarrollo de esta tesis, cuya pretensión es estudiar la dirección estratégica corporativa desde una perspectiva que aún no ha sido utilizada en este sector, como es la tipología propuesta por el modelo Kase para los esquemas mentales de los hombres de vértice. La cercanía de este modelo a la teoría cognitiva hace de la intención de esta tesis, un desafío complejo en cuanto a la profundidad del análisis y a la cantidad de factores a observar, a lo que el estudio de casos puede contribuir en gran medida.

Una de las principales críticas que suele hacerse a la metodología del estudio de casos refiere a los problemas de generalización que presenta, debido a que las muestras suelen ser pequeñas. Ante esto Yin ha propuesto la existencia de dos tipos de generalización, una analítica y una estadística. La generalización analítica haría referencia a la comprobación de teorías preexistentes en la realidad. Por lo tanto el uso de uno o dos casos puede servir para corroborar o desafiar teorías existentes, o ya sea para representar casos extremos. En este sentido, los casos que en esta tesis se desarrollan pretenden representar las tipologías de esquemas mentales propuestas por el modelo Kase, pero más que para desafiar o corroborar, para observar el fenómeno de la dirección estratégica corporativa en los grupos de comunicación desde una perspectiva que hasta ahora no se ha utilizado.

La selección de dos casos para el desarrollo de esta tesis no responde a una lógica de muestreo, sino que cada uno de los casos seleccionados es un estudio completo en sí mismo, en los que los datos se obtienen de diversas fuentes y se analizan a través de distintas metodologías, para finalmente obtener conclusiones más comprensivas y holísticas del fenómeno en estudio.

Yin (2003) identifica cinco componentes importantes en el diseño de un estudio de casos: la definición de una pregunta de investigación, un propósito, una unidad de análisis, una lógica que vincule los datos a las proposiciones y los criterios para interpretar los datos

(Tellis 1997). El uso de la metodología del estudio de casos en esta tesis sirve a un fin particular y que tiene que ver con el de utilizar los datos y análisis desarrollados a través de las otras dos metodologías, para conseguir una comprensión más profunda y holística del fenómeno de estudio. En ese sentido, pretende responder al objetivo central de esta tesis que es estudiar la dirección estratégica corporativa desde la perspectiva del modelo Kase¹⁰⁹. En función de esto, el estudio de casos agrupará la identificación de perfiles de los hombres vértice que se ha conseguido a través del análisis de contenido y la definición del entorno elaborada a partir del análisis de datos estadísticos secundarios, lo que permitirá clasificar los perfiles en función de las tipologías que propone el modelo Kase y responder a la pregunta de investigación.

En cuanto al propósito, el estudio de casos puede ser útil para investigaciones con distintos tipos de propósitos, es decir puede servir como estrategia metodológica para investigaciones de tipo exploratorio, descriptivo o explicativo. En el caso de esta tesis, de carácter más bien descriptivo, los casos responden al tipo descriptivo, en los que el investigador se aproxima al fenómeno en estudio con una teoría descriptiva, de manera que revisa los casos a través de estos patrones descriptivos. Este tipo de casos pretende obtener como conclusión la formulación de hipótesis respecto de relaciones causa-efecto para el fenómeno en estudio (Tellis 1997). En esta tesis los patrones descriptivos con los que el investigador se aproxima a los casos vienen dados por el modelo Kase, y las hipótesis de relación causal, estarán relacionadas con las posibilidades que los casos seleccionados presenten para ser clasificados según las tipologías de dicho modelo.

La unidad de análisis del estudio de casos son las decisiones estratégicas, el estado de evolución del entorno y los esquemas mentales de los hombres vértice, todo lo cual

¹⁰⁹ Objetivo que se ha plasmado en la pregunta: Desde la perspectiva del modelo Kase, ¿a qué tipología de esquema mental de la toma de decisiones estratégicas se acercan más los hombres de vértice de los principales grupos de comunicación españoles?

permitirá al final, determinar la tipología de esquema mental – *PIF* o *PA* – que mejor se ajusta cada caso. Las fuentes de las que se obtendrá la información son el análisis de contenido realizado sobre los discursos de los hombres vértice y la revisión de estadísticas secundarias. La primera fuente es la que aporta una primera aproximación a la clasificación, la que complementada con la revisión de documentación secundaria y el mapa del entorno que esta proporciona, permitirá un análisis más profundo de la dirección estratégica corporativa que sigue cada uno de los casos de estudio.

Para el análisis de la información – una de las partes que se suele criticar a la metodología del estudio de casos (Tellis 1997) – Yin (2003) propone la existencia de tres lógicas analíticas que pueden utilizarse en el estudio de casos: ajustar patrones (*pattern-matching*), construir explicaciones (*explanation-building*) y análisis de series de tiempo (*time-series análisis*). La primera lógica apunta a comparar – no cuantitativamente, sino a través de la interpretación del investigador – un patrón empírico u observable en la realidad, con uno predeterminado. La segunda lógica es una forma de ajuste de patrones, en la que el caso se desarrolla orientado a elaborar una explicación del caso, lógica que suele utilizarse más para casos del tipo exploratorio, aunque también puede resultar útil para la generación de hipótesis. Esta lógica parte de una proposición teórica que luego se refina, revisa la proposición y vuelve a repetir el proceso. Por último, la tercera lógica, más típica de los diseños experimentales o cuasi experimentales y que suele ser más simple en el sentido de que sólo se observa una variable dependiente o independiente a lo largo de un determinado período de tiempo.

Además de estas tres lógicas de análisis de la información en el estudio de casos, existe una cuarta que resulta de la combinación del ajuste de patrones y del análisis de series de tiempo. Esta lógica supone la definición de un patrón causa-efecto entre variables dependientes e independientes, de manera que el análisis estipula una compleja cadena de eventos que se observan para un período de tiempo. Esta lógica es la que más se ajusta a

los propósitos de esta tesis, en tanto permite observar el ajuste entre los patrones propuestos por el modelo Kase para definir los esquemas mentales de los hombres vértice y la realidad de los dos principales grupos de comunicación españoles durante el período comprendido entre el año 2000 y el 2004 para, a través de esto, llegar a comprender la dirección estratégica corporativa en el sector de los medios de comunicación en España.

En el área de la dirección de empresas se utiliza con mucha frecuencia el estudio de casos, ya sea como herramienta de investigación o de enseñanza. Esta metodología permite conocer con gran profundidad una industria o fenómeno determinado, sin tener que recurrir para ello a amplias muestras de la población. También se utiliza con mucha frecuencia en el estudio de la dirección de empresas comunicativas, debido a que en estas investigaciones suele utilizarse la organización o empresa como unidad de análisis (Doyle y Frith 2006). Además, y a modo particular en el campo de la estrategia y la dirección de empresas comunicativas, el estudio de casos se presenta como una “respuesta a los desafíos de medición empírica de los recursos de la empresa, actualmente una gran mayoría de los que estudian estos temas se centran en examinar las estrategias usando el estudio de casos en profundidad, especialmente en aquellos en los cuales están implicados recursos menos tangibles”¹¹⁰.

Aunque la unidad de análisis de esta tesis no es la organización o empresa informativa, si se estudia un fenómeno organizacional. Estudiar la estrategia corporativa de una organización resulta altamente complejo y requiere del análisis de un gran número de factores que influyen en su formulación e implementación. A pesar de que esta tesis se centra en la figura del hombre vértice para el análisis, éstos también se ven influenciados por los factores que afectan a la estrategia de una organización, además de algunos otros que tienen que ver con sus propias características personales y profesionales. Desde esta

¹¹⁰ Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, *et al.* (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum." Journal of Management 25(3): 417-456.

perspectiva de estudio, son muchos los factores a tener en cuenta, por lo que el uso de la metodología del caso presenta interesantes posibilidades para un análisis en profundidad y comprensión del fenómeno.

5.7 Confiabilidad y Validez

A lo largo de este capítulo se han expuesto todas las decisiones que han guiado el desarrollo de la tesis desde un punto de vista metodológico, justificando cada paso que se ha dado a la luz de los objetivos y preguntas de investigación. En el fondo, lo aquí expuesto refiere a las formas a través de las cuáles se ha realizado la aproximación y medición del fenómeno de estudio. Pero, toda medición conlleva ciertas limitaciones, y en este apartado se especifican algunas de ellas con el fin de enmarcar los aportes de esta tesis y de delimitar los resultados obtenidos.

Toda medición está asociado a un tema de precisión y exactitud (Babbie 2001). Lo primero refiere al nivel de detalle con que se han definido las dimensiones y variables que se observarán a lo largo del estudio. En este sentido, las variables que en esta tesis se han definido con mayor precisión son aquellas relacionadas con el esquema mental de los hombres vértice, precisamente porque ellos son el centro de la investigación. Las decisiones estratégicas y el estado de evolución del entorno, son dimensiones que influyen sobre la dirección estratégica corporativa, pero desde la perspectiva Kase, aquello que más influye en la formulación e implementación de la estrategia es el esquema mental de los hombres vértice. En función de esto los esfuerzos se han enfocado más a precisar y detallar esta dimensión, teniendo en cuenta los planteamientos del modelo Kase y las limitaciones intrínsecas de esta tesis.

Además de la precisión y exactitud de las medidas, con frecuencia los investigadores prestan especial atención a los temas de confiabilidad y validez de la

investigación (Babbie 2001). Lo primero refiere a las posibilidades que presenta el diseño metodológico, para obtener los mismos resultados si se repite su aplicación en varias ocasiones. En cuanto a la validez, ésta se relaciona con el grado en que una medida refleja adecuadamente el real significado del concepto que se está estudiando. Aunque la validez y confiabilidad son muy importantes en toda investigación, son muy difíciles de evitar en la investigación social, lo más que puede hacerse es reducirlos y explicitarlos.

Justamente el uso de modelos previamente concebidos pretende contribuir a reducir los problemas de validez de las medidas definidas en la conceptualización. En este sentido, la mayoría de las dimensiones y variables utilizadas en esta tesis provienen del modelo Kase y lo que en él se especifica respecto de la dirección estratégica de las organizaciones. Sin embargo, dado que el diseño metodológico de esta tesis se basa principalmente en fuentes de información secundarias, algunas de las dimensiones y variables han tenido que ajustarse a las condiciones de esta tesis, evitando, principalmente, aquellas que requieren del contacto directo con el hombre de vértice estudiado.

Por otro lado, el uso del Leximancer puede suponer un problema de confiabilidad, en tanto es un programa informático que incorpora un proceso interactivo de aprendizaje (en lo que refiere a la configuración del mapa conceptual). En la definición de los conceptos centrales el programa va asociándole términos a través de un proceso interactivo de aprendizaje. Esto se traduce en que cada vez que se vuelve a pasar el texto por el procesador el concepto puede ir asociado a un mayor número de palabras¹¹¹. A modo de

¹¹¹ “Las palabras se añaden a la definición del concepto de acuerdo a su relevancia (en función del número de veces que aparecen asociadas al concepto), de modo que si el concepto central es “perro”, los términos “pulga”, “mordisco” y “ladrido” se añaden a la definición, ya que aparecen cerca del concepto central de manera constante, lo que lleva a la definición de un nuevo concepto (“perro”, “pulga”, “mordisco”, “ladrido”). Leximancer (2005). *Leximancer Manual (Version 2.2)*. Brisbane (Australia), Leximancer Pty Ltd. (p. 26).

reducir el efecto de este proceso de aprendizaje del programa Leximancer, se ha optado por pasar los textos varias veces a través del procesador, lo que ha permitido observar que las variaciones en el mapa conceptual gráfico obtenido, tras analizar varias veces el texto, son mínimas.

Los problemas de validez y confiabilidad son parte de toda investigación dentro del campo de las ciencias sociales, en el que por lo general se trabaja con conceptos difíciles de medir de manera unívoca, en tanto refiere a fenómenos sociales determinados por un gran número de variables y por el contexto en el que se están desarrollando. Por lo tanto, más que intentar eliminar estos problemas, el intento va más por el lado de disminuirlos o justificarlos.

CAPÍTULO VI

6. VOCENTO

La empresa que constituye uno de los dos casos de estudio del presente trabajo de investigación es el grupo Vocento y sus hombres de vértice durante el período de estudio 2000-2004, Santiago Ybarra y José María Bergareche.

Vocento¹¹² se constituyó como Sociedad Anónima en 1945 con la denominación Bilbao Editorial, S.A., cambiando su denominación a Grupo Correo de Comunicación, S.A. en el año 2001. Como consecuencia de la fusión entre Grupo Correo de Comunicación, S.A. y Prensa Española, S.A., la Sociedad pasó a denominarse Grupo Correo-Prensa Española, S.A., modificando dicha denominación social por la actual mediante acuerdo de la Junta General de Accionistas en mayo de 2003.

El origen del grupo Vocento se localiza en el diario regional "El Pueblo Vasco" fundado por los abogados y empresarios, todos ellos hermanos, Gabriel, Emilio y Fernando Ybarra. El domicilio social del grupo se localiza en Zamudio (Vizcaya). "Allí comenzó a fraguarse, hace 90 años, uno de los mayores grupos editoriales que existen en España: Vocento. A pesar del paso del tiempo, esta compañía puede seguir presumiendo de ser una empresa familiar. O, como puntualiza Bergareche, una empresa plurifamiliar. Empezamos dos, los Ybarra y los Echevarría-Bergareche, y se han ido incorporando otras hasta sumar ocho familias con paquetes superiores al cinco por ciento del capital"¹¹³ Por lo tanto el carácter de empresa familiar subsiste en el grupo, muestra de ello es la importante

¹¹² La Sociedad se encuentra registrada en el Registro Mercantil de Madrid, al Tomo 17.258, Libro 0, Folio 1, Sección 8ª, Hoja M-295.799 (insc. 2ª).

¹¹³ Diario Expansión, 8 de octubre de 2003.

presencia de miembros de las familias Ybarra y Echevarría-Bergareche en el Consejo de Administración de la compañía.

El punto de inflexión en la trayectoria de la compañía se produjo en la década de los ochenta, cuando el grupo experimentó un importante crecimiento a partir de la adquisición de numerosas cabeceras históricas de diarios de ámbito regional, situándose en los noventa como grupo de comunicación líder en audiencia y difusión de prensa escrita de información general y una de las principales empresas de medios de comunicación en España. En el año 2000, como se detallará a continuación, el Grupo Correo de Comunicación contaba con once periódicos regionales líderes en sus respectivos ámbitos de actuación y con una fuerte presencia en otras áreas de actividad: revistas, televisión, radio, e Internet fundamentalmente.

Desde la específica perspectiva de nuestro estudio, aquella que pone el énfasis de observación sobre los hombres de vértice de la organización, se analizan los esquemas mentales de Santiago Ybarra, presidente de la compañía y del consejero delegado¹¹⁴ y vicepresidente José María Bergareche en el cargo desde 2001¹¹⁵.

La pregunta que se pretende responder en este capítulo es: A partir de los hitos estratégicos de los últimos cuatro años ¿qué tipo de parámetros estratégicos predominan en la formulación y toma de decisiones estratégicas de los hombres vértice del grupo de comunicación Vocento?

¹¹⁴ En el año 2000 el cargo de consejero delegado lo ostentaba Alejandro Echevarría y en el año 2001 lo sustituyó José María Bergareche, asumiendo a su vez la vicepresidencia del grupo.

¹¹⁵ Cabe considerar que previamente desempeñó puestos directivos de primer nivel en la compañía.

Para ello en el primer epígrafe del capítulo, después de trazar los antecedentes más relevantes de la compañía, se identifican las principales decisiones estratégicas¹¹⁶ que ha tomado el grupo Vocento durante el período de estudio, los años comprendidos entre 2000 y 2004, y se clasifican según la tipología de estrategias corporativas presentada en el capítulo primero de este trabajo¹¹⁷.

A continuación se analizan los esquemas mentales de Santiago de Ybarra y de José María Bergareche, hombres de vértice de Grupo Vocento, a través de la información que se dispone de cada uno de ellos y del análisis de los discursos por ellos pronunciados durante el período de estudio. En este sentido, los discursos complementan el estudio del esquema mental, pero además, permiten contrastar los hitos estratégicos con el proceso de formulación e implementación que los han determinado.

En las conclusiones de la Memoria de Investigación se contrastan las decisiones estratégicas que se han implementado en el grupo con las manifestaciones explícitas sobre la estrategia de los mismos hechas por los hombres vértice durante el período de estudio¹¹⁸ y se establece una clasificación según el modelo Kase¹¹⁹.

6.1. Evolución Vocento

6.1.1. Antecedentes

¹¹⁶ Se tienen en cuenta los hitos estratégicos que afecten a las cuentas anuales del grupo, principalmente aquellas relativas a las sociedades que hayan sido consolidadas por integración global o por puesta en equivalencia, siempre considerando su importancia relativa dentro del grupo.

¹¹⁷ Cfr. estrategia corporativa p. 57

¹¹⁸ Período comprendido entre los años 2000 y 2005.

¹¹⁹ Desarrollado ampliamente en el capítulo 3. EL MODELO KASE DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE.

El origen del Grupo Vocento es el periódico 'El Pueblo Vasco' que surge en Bilbao el 1 de mayo de 1910. El diario se definía como “un periódico de inspiración cristiana, español y partidario de la autonomía vasca, defensor de la libre empresa y monárquico alfonsino”¹²⁰, lo que se traducía, entre otras cosas, en apoyar al recién creado Partido Conservador en Vizcaya y defender la investidura de Antonio Maura¹²¹. Así se lanzaba la primera tirada de 'El Pueblo Vasco' con un total de 2.743 ejemplares; a principios de 1913, con dos años y medio de historia, la difusión del nuevo periódico en toda la provincia no alcanzaba los 4.500 ejemplares. En 1920, 'El Pueblo Vasco' editaba 6.759 ejemplares, los que se convirtieron en 8.014 siete años después (El Correo).

En la primera década de existencia del diario se llegaron a generar ingresos inferiores a la tercera parte de los gastos, siempre asumidos en última instancia por los hermanos Ybarra. Después de diez años desde su fundación 'El Pueblo Vasco' consiguió aliviar las deudas acumuladas (El Correo).

El diario atravesó una grave crisis durante los años treinta. Sufrió una dura censura durante la república y posteriormente bajo el poder franquista. En 1938, a instancias del Departamento de Prensa del Gobierno de Franco, el 'Pueblo Vasco' se fusionó con 'El Correo Español'¹²². La nueva Sociedad creada recibió el nombre de Sociedad Anónima 'El Pueblo Vasco'.

A partir de entonces se sucedieron diversas operaciones que culminaron con el que puede considerarse el inicio de la fase de expansión empresarial. La compra del 'El Correo Español' a la organización falangista, la conversión de la Sociedad Anónima 'El Pueblo

¹²⁰ Sánchez-Tabernero, A. (1989). El Correo Español, el Pueblo Vasco y su entorno informativo (1910-85) Pamplona, Universidad de Navarra. Servicio de Publicaciones.

¹²¹ Cfr. Guerrero, A. (1960). *El Pueblo Vasco, Periódico Católico, Nacional y Dinástico*. 50 Aniversario, 1910-1960. Bilbao, El Correo Español-El Pueblo Vasco.

¹²² El nuevo diario apareció por primera vez el 13 de abril de 1938.

Vasco' en Editorial Vasconia S.A. y, tras la fusión con el grupo poseedor del desaparecido 'El Noticiero Bilbaíno', en la constitución de la definitiva Bilbao Editorial S.A.. En 1947 Bilbao Editorial S.A., con el propósito de crear una cadena que permitiese reducir gastos y mejorar la calidad del producto, compró a la Sociedad Vascongada de Publicaciones la mayor parte de las acciones de 'El Diario Vasco'.

En los cincuenta y sesenta se modernizó el diario y la expansión continuó. Se crearon nuevas ediciones y corresponsalías en las principales capitales europeas, se mejoró el sistema de distribución y se compró el 60% de Prensa Castellana, empresa editora del diario 'Informaciones' en Madrid. Alejandro Echevarría¹²³, director del diario desde 1951 a 1960 es considerado el artífice de la modernización que caracteriza esta etapa.

En los sesenta, por iniciativa del vicepresidente Luis Bergareche, se instaló una nueva rotativa que permitió pasar de una producción de 16 páginas por número a 48. En esta etapa se produjeron otras inversiones importantes como la compra de 'El Correo de Zamora', la edición del diario deportivo 'Estadio' en 1969, y, el más destacado, la creación de la agencia Sapisa, que nació de la colaboración entre doce periódicos importantes del país entre los que figuraban 'El Correo' y 'El Diario Vasco'.

En los años 70 antes de producirse la transición al nuevo escenario político tras la muerte de Franco, "El Correo" se convirtió en el primer diario del norte de España y uno de los más vendidos a nivel nacional. Sin embargo, empieza a surgir nueva competencia¹²⁴, y desde 1977 hasta el final de la década 'El Correo' sufre una cierta crisis de ventas. En ese mismo año fue secuestrado y asesinado por ETA el presidente del periódico Javier de Ybarra y Bergé. "Fueron años muy duros para nosotros – comenta José María Bergareche al recordar aquella época - De nuestros periódicos en el País Vasco se ponía en duda su

¹²³ Nieto del fundador de El Noticiero.

¹²⁴ En el norte de España, especialmente prosperaron dos periódicos nacidos en 1977, 'Deia' y 'Egin'.

carácter democrático y hubo una fuerte politización del mundo de ETA”¹²⁵. Por otro lado, los periódicos asociados de Sapisa crearon la agencia de noticias Colpisa.

La década de los ochenta constituye la fase clave de expansión durante la cual el grupo de comunicación vasco se convirtió en el conglomerado de medios regionales más destacado del país. Durante esta década los periódicos 'El Correo Español-El Pueblo Vasco', 'El Diario Vasco' de San Sebastián, 'Ideal' de Granada, 'Hoy' de Badajoz, 'La Verdad' de Murcia y 'El Diario Montañés' de Santander, entraron a formar parte de un grupo de empresas que también ya empezaba a incluir prensa especializada, revistas, radio, televisión y canales de distribución. Posteriormente se unieron a este holding las empresas editoras de 'La Rioja' de Logroño, 'Sur' de Málaga, 'El Norte de Castilla' de Valladolid y 'El Comercio' de Gijón (El Correo)

En los años 90, además de las transformaciones que supusieron la informatización de las redacciones, la producción de numerosas ediciones¹²⁶, los avances técnicos y las nuevas instalaciones¹²⁷, el Grupo Correo continuó su expansión ya que, en palabras de Bergareche, “habíamos alcanzado una masa crítica en periódicos (que es lo que sabemos hacer) y en nuestra estrategia optamos por la diversificación e Internet”¹²⁸. Los movimientos estratégicos que se llevaron a cabo se resumen a continuación:

¹²⁵ Bergareche, J. M. (2006). *Desayuno de trabajo celebrado en las instalaciones de la escuela de negocios IESE*. C. Martí. Madrid, IESE Business School, Universidad de Navarra.

¹²⁶ El Correo alcanzó nueve ediciones: Alava, Guipúzcoa, Rioja, Margen Izquierda, Margen Derecha, Costa, Duranguesado y Bilbao.

¹²⁷ Estas se ubicaron en la localidad vizcaína de Zamudio.

¹²⁸ Bergareche, J. M. (2006). *Desayuno de trabajo celebrado en las instalaciones de la escuela de negocios IESE*. C. Martí. Madrid, IESE Business School, Universidad de Navarra.

A principios de la década de los noventa el Grupo Correo adquirió participación en Recoletos¹²⁹, se introdujo en internet mediante la adquisición de Jumpy¹³⁰ y Sarnet¹³¹ y fundó la sociedad Gratuitos de Corporación de Medios, S.A. con la presencia del grupo francés Sud-Ouest y de la Agrupación de Interés Económico (AIE)¹³². Con la alianza de Prensa Española, adquirieron el 53% de TESA¹³³ y en 1999 un 4% del capital de Radio Popular, S. A, (COPE). En 1996 también junto con Prensa Española tomó un 25% de la cadena de televisión privada Tele 5¹³⁴ y de Publiespaña¹³⁵. En la operación de Tele 5, Alejandro Echevarría, consejero delegado del Grupo Correo, sustituyó en la presidencia de la cadena a Miguel Durán (presidente de la ONCE) y empezó “a controlar directamente la imagen de la cadena y los informativos de la misma” (Fratini y Colias 1997 p. 40)

Así mismo, el Grupo realizó una importante reorganización empresarial con el objetivo de delimitar las funciones de sus dos sociedades instrumentales: Corporación de Medios Regionales, S.A (COMERESA) para sus diarios regionales o locales, y Corporación de Medios de Comunicación, S.A (COMECOSA) para el resto de operaciones.

¹²⁹ Posteriormente, el Grupo vendió su participación al grupo inglés Pearson, con cuyos beneficios sufragó la compra de participaciones en la cadena comercial Tele 5.

¹³⁰ Portal de Internet.

¹³¹ Proveedora de servicios telemáticos on line.

¹³² Sociedad surgida de la alianza de Grupo Correo con el grupo Prensa Española (estos fueron los primeros vínculos entre Correo y Prensa Española). La Agrupación de Interés Económico (AIE) se crea para el aprovechamiento de las sinergias empresariales, estudios de mercado, análisis del mundo de la comunicación y penetración en el sector audiovisual.

¹³³ Editora de Colpisa y de los suplementos de televisión, 'El Semanal', y 'Mujer Hoy', del 4% de la cadena de radio Cope y del 10% del periódico especializado en deportes 'El Mundo Deportivo'.

¹³⁴ La compra se realizó a través de la Sociedad Sotelcinc y alcanzó la cifra de 13.500 millones de pesetas. El 25% adquirido era el paquete de acciones que tenía la ONCE. Cabe destacar que dos años después el Grupo Prensa Española, por su parte, vendió su 10% de participación en Tele 5 al Grupo Planeta.

¹³⁵ Publiespaña hasta entonces pertenecía en un cien por cien a Fininvest, grupo italiano de Silvio Berlusconi.

A finales de la década ya se vislumbraban además de en sus operaciones en diferentes sectores (internet, producción audiovisual, radio, revistas, televisión, distribución, publicidad) otras operaciones de ámbito internacional (compra de periódicos regionales en Argentina) que manifestaban la proyección de un grupo que dejaba de ser un grupo de medios de comunicación regionales a constituirse en un grupo multimedia consolidado con aspiraciones nacionales e internacionales.

6.1.2. Período 2000-2004: Hitos estratégicos

Después de las principales operaciones del año 1999 que consistieron en la compra del 4%¹³⁶ de Radio Popular, S.A. (COPE) por un lado, y la constitución de la sociedad CIMECO¹³⁷, propietaria de los diarios regionales argentinos “La Voz del Interior” y “Diario de Los Andes”, por otro, se puede afirmar que en el año 2000 el Grupo Correo de Comunicación ya se constituía, y así mismo se reconocía en su memoria, como un Grupo multimedia regional en el que su estrategia de crecimiento consistía en replicar el modelo editorial y de gestión en todas las unidades de negocio que ostentaba su propiedad o pretendía adquirir en los próximos años tanto a nivel nacional como internacional.

En palabras del propio Bergareche, “el año 2000 fue clave para el grupo porque reforzamos nuestra posición apostando por el modelo de estrategia multimedia local regional, sumándole la diversificación, Internet y el audiovisual”¹³⁸. En el año 2000 el Grupo Correo de Comunicación lo componían sesenta empresas de comunicación, principalmente de contenidos, distribución, impresión y publicidad. En este año se diseñó

¹³⁶ Correspondientes a 132.000 acciones de la cadena de emisoras COPE.

¹³⁷ La participación del Grupo Correo de Comunicación fue del 33,3% de la Sociedad. Los otros dos socios en CIMECO eran La Nación y el Grupo Clarín.

¹³⁸ Bergareche, J. M. (2006). *Desayuno de trabajo celebrado en las instalaciones de la escuela de negocios IESE*. C. Martí. Madrid, IESE Business School, Universidad de Navarra.

un Plan Estratégico trienal para los siguientes tres años, del que cabe destacar la nueva organización que se propuso, tanto societaria como de estructura directiva.

En la cúpula directiva, Alejandro Echevarría, quien había sido durante más de quince años el consejero delegado, dejó la primera línea ejecutiva para pasar a ocupar la presidencia de la cadena de televisión comercial Tele 5, de la que participaba el Grupo Correo de Comunicación con un 25% de la sociedad Gestevisión Telecinco, S.A.¹³⁹. Aquel movimiento puede considerarse muy relevante en términos estratégicos puesto que Echevarría había sido hasta entonces el principal hombre de vértice del grupo y fue sustituido por el director general, José María Bergareche.

Otro aspecto reseñable del Plan Estratégico se hallaba en el objetivo manifiesto de preparar la compañía para la salida a Bolsa en el segundo semestre del año 2001 (Grupo Correo de Comunicación 2000).

A continuación se especifican los movimientos corporativos más destacados en términos estratégicos durante el año 2000: En el sector de medios impresos de ámbito regional, siguiendo su estrategia de integración horizontal, la compra del 35% de Las Provincias, diario líder de Valencia, la adquisición del 10% que Prelosa (Prensa Española S.A.) poseía en los periódicos La Verdad, Ideal, Hoy y El Norte de Castilla, y el lanzamiento del periódico gratuito El Nervión, en Bilbao. En el sector de revistas destaca la toma del 30% del semanario económico Inversión.

En el sector audiovisual, y concretamente en el área de contenidos audiovisuales, los hitos más destacados del año fueron la adquisición de un 17% de Árbol Producciones y

¹³⁹ En la memoria anual del grupo, la participación accionarial en Tele 5 y el nombramiento de Alejandro Echevarría como presidente de Telecinco, es calificada como “una inversión estratégica”. Véase Grupo Correo de Comunicación (2000). *Memoria anual 2000*, Grupo Correo: 128.

del 30% del Grupo Cristal y de su productora de cine y televisión BocaBoca. En radio Vocento logró la concesión de cuatro radios locales: Valladolid, Murcia, Puerto Lumbreras y Cangas de Onís; y también la concesión de una licencia de radio digital de ámbito nacional¹⁴⁰.

Respondiendo a su estrategia multimedia, y en pleno auge de las empresas de Internet, Vocento adquirió el 51% del Portal de Internet Ozú, tomó un 5,14% del portal generalista Jumpy, llegó a un acuerdo con la empresa americana Fiera.com Inc. por el que compró el 33% de Fiera Electronic Retailing, S.A. y lanzó el portal inversia.com¹⁴¹.

Otros movimientos corporativos relevantes son la constitución de Rotok¹⁴², una firma dedicada a la impresión comercial, y la ampliación de la participación hasta un 80% en la empresa proveedora de servicios telemáticos Sarenet. El primero podría clasificarse como de integración vertical y el segundo como estrategia conglomeral.

En el mes de marzo de 2001 la Junta de Accionistas de Grupo Correo aprobó las cuentas del ejercicio anterior, la nueva organización del grupo y el relevo de Alejandro Echeverría por José María Bergareche como consejero delegado¹⁴³.

Dos mil uno fue un año con un acuciante empeoramiento de los condicionantes del entorno: El mercado publicitario alcanzó una caída del 5,74%, la crisis de Argentina y la repercusión en las inversiones realizadas por los grupos mediáticos españoles en aquel país,

¹⁴⁰ La concesión fue a Comeradisa una de las sociedades participadas, 90% por Grupo Correo y 10% Telecinco.

¹⁴¹ Iniciativa de la Sociedad editora de la revista Inversión.

¹⁴² La participación del Grupo en dicha sociedad fue del 25%.

¹⁴³ Véase Álvarez, F. (2001). "Quiero relanzar el Grupo Correo e implantar un multimedia regional". José María Bergareche explica sus planes como nuevo consejero delegado ABC. Madrid.

el estallido de la burbuja tecnológica que repercutió en una atonía bursátil, el estancamiento de la difusión y un fuerte aumento del precio del papel de prensa.

Este desolador contexto hizo que el grupo retrasara su salida a Bolsa y pidiera un préstamo sindicado de 102,17 millones de euros para seguir acometiendo su Plan Estratégico Trienal.

Los dos ámbitos en los que se desarrolló el grupo durante este año en términos estratégicos fueron en el audiovisual regional y prensa de ámbito nacional.

Aún con todas estas dificultades el grupo Correo siguió invirtiendo en las televisiones locales donde estaba posicionado con cabeceras líderes. Adquirió el 48,83% de Telefrontera, amplió su participación en Teledonosti alcanzando el 43,49%, adquirió el 8% de TV Castilla y León, acometió una ampliación de capital en Bilbovisión, Ideal de Granada crea una sociedad para promover una televisión local y TV Rioja consiguió una licencia de Televisión Digital Terrestre. Por otro lado, en el sector de radio, el Grupo adquirió un 25% de Castilla y León Radio.

Sin embargo, durante todo el año el grupo estuvo preparando la principal operación que suponía la expansión geográfica al ámbito nacional con la adquisición de un diario de tirada nacional. Sin duda 2001 fue el año de la fusión con ABC conformando el Grupo Correo Prensa Española. La fusión se produjo con fecha 31 de diciembre de 2001 y el capital social del nuevo grupo resultante fue de 24.994.061,20 euros.

El balance que Bergareche hacía del grupo resultante era muy optimista: “Hoy Grupo Correo Prensa Española es uno de los grupos más importantes de nuestro país, líder en prensa, con 830.000 ejemplares y 3,4 millones de lectores diarios, y en el sector de los suplementos semanales. Es además un referente en medios audiovisuales, a través de

Telecinco, televisiones locales y medios digitales, y en la producción para cine y televisión, con participaciones destacadas en Grupo Árbol, BocaBoca y Europroducciones. Tiene una presencia muy relevante en Internet y en otras actividades complementarias de la comunicación” (Grupo Correo Prensa Española 2001 p. 9).

Es cierto que a pesar de las dificultades del entorno el Grupo en conjunto no se resintió demasiado. “Tele 5 funcionó muy bien. Era la cadena más rentable de Europa” sostiene Bergareche, y sin incluir ABC los ingresos aumentaron en el último año de 367,3 a 414,9 millones de euros. Sin embargo el EBITDA y el margen descendieron, de 90,4 a 77,0 y 24,6% a 18,6% respectivamente. El beneficio de explotación descendió de 72,7 a 57,2 millones de euros. El resultado neto sufrió una importante disminución de 69,4 millones de euros a 33,5.

Incluyendo ABC los activos de la compañía experimentaron un considerable aumento: De 521,3 a 808,5 millones de euros, lo que supone un 55% más que el año anterior. Los fondos propios, sin embargo, sufrieron un ligero descenso de 209, 6 a 202, 4 millones de euros. La facturación agregada era de 600 millones de euros en el año 2001.

Resulta interesante los incrementos de plantilla de los dos últimos años, teniendo en cuenta que en los tres años anteriores la estructura se había mantenido estable, en torno a los 1700 empleados. En el año 2000 sobrepasó los 2026 empleados y en el 2001 alcanzó los 2.337¹⁴⁴.

A raíz de la fusión con Prensa Española, la estructura organizativa del Grupo se renueva, y quedan definidas en torno a siete unidades de negocio: ABC, Multimedias Regionales, Audiovisual, Nuevas Tecnologías, Medios Digitales, Internacional y

¹⁴⁴ En estas cifras de plantilla no está agregada la plantilla proveniente de Prensa Española (1299 trabajadores).

Participadas. Y cuatro áreas corporativas. Económico-Financiera, Coordinación Editorial y Relaciones Institucionales, Comercial y Jurídica.

El objetivo para el siguiente año se dejaba patente en la memoria de ese año: “Debemos gestionar bien nuestras empresas, profundizando en la unidad y cohesión, y buscar soluciones que integren todos los activos del Grupo para obtener el máximo rendimiento al mínimo coste. Esta estrategia nos reforzará y nos permitirá afrontar el próximo ciclo económico desde una perspectiva inmejorable” (Grupo Correo Prensa Española 2001 p. 9)

En el año 2002 el grupo participaba en siete áreas de negocio: Multimedia regional, audiovisual, medios digitales, internacional, nuevas tecnologías, otras participadas y la recién incorporada ABC.

En el año 2002 el grupo optó por recuperarse de la fusión y fue un año caracterizado por las desinversiones. La deuda neta había aumentado de 88,9 millones a 216,3, el activo total de 808,5 a 758,1, el resultado neto volvió al nivel de 2000. y también se recuperó el margen del beneficio de explotación.

En el año 2002 la plantilla aumentó en un 55%, incrementando 1.299 empleados a los 2.337 existentes, formando un total de 3.526 trabajadores. De los cuales el 42,56% pertenecían a los periódicos regionales, el 26,68% a el periódico ABC, y a penas un 6,35% a televisiones y radio y un 8% a las distribuidoras.

La absorción de ABC impactó notablemente en los gastos de personal. Estos aumentaron un 68% respecto al año anterior pasando de 99 a 167 millones de euros. El mismo efecto de la fusión produjo que los gastos de explotación aumentaran en un 54,2%.

Aunque no todo fueron cargas a raíz de la fusión, ya que los resultados de explotación, en gran medida debido a la incorporación de la actividad de la antigua Prensa Española, produjeron un aumento del 50,6%, y los ingresos por venta de ejemplares se incrementaron en un 39,3% y la venta de publicidad aumentó en un 56,7%.

El Grupo acometió dos importantes desinversiones en su principal área de actividad, la Multimedia Regional. Con la fusión con Prensa Española se incorporaron al grupo las editoras del Grupo Tribunas¹⁴⁵ y el rotativo Huelva Información¹⁴⁶ que desde la corporación valoraban un año antes de la siguiente manera: “La fusión de Grupo Correo con Prensa Española ha supuesto, para el área de prensa y multimedias regionales, el enriquecimiento que conlleva la incorporación del Grupo Tribunas (...)”¹⁴⁷ Un año después estas empresas continuaban en números rojos¹⁴⁸, desde el grupo no fueron capaces de reflotarla y “fueron objeto de desinversión dado su carácter de no estratégicas”¹⁴⁹

Un movimiento estratégico crucial que tuvo lugar en 2003 fue el acuerdo de venta de 12% de participación del grupo en Telecinco a Mediaset (principal accionista de la cadena). Cuando la cadena era la segunda televisión más vista con una audiencia media de 20,2%, siendo la única en beneficios de todas las generalistas españolas, con la situación financiera de la cadena totalmente saneada, y una posición financiera neta de 142,30

¹⁴⁵ La Tribuna de Ciudad Real, La Tribuna de Toledo, La Tribuna de Guadalajara y La Tribuna de Cuenca

¹⁴⁶ El rotativo Huelva Información además incorporaba su proyecto de televisión local, Teleonuba, a la red de televisiones locales del grupo.

¹⁴⁷ Grupo Correo Prensa Española (2001a). Informe Anual 2001, Grupo Correo Prensa Española: 157.

¹⁴⁸ Su resultado neto en 2001 fue de -1.061 y del Grupo Tribunas de -442.234 euros.

¹⁴⁹ Grupo Correo Prensa Española (2002). *Informe Anual*, Grupo Correo Prensa Española: 141. p.

millones de euros¹⁵⁰, el grupo decidió vender la mitad de su participación al grupo italiano de Berlusconi.

La imposibilidad de hacerse con la gestión de la cadena privada hizo que el ya fusionado Grupo Correo-Prensa Española se decidiera en 2002 a vender una parte de ese paquete, con una importante plusvalía para el grupo de 212 millones de euros¹⁵¹. Finalmente en el año 2003 Vocento se deshizo del 12 por ciento de Gestevisión Telecinco por 276 millones de euros¹⁵².

En cuanto a las televisiones locales, como parte integrante de los multimedia regionales, en el año 2002 el grupo aumentó la cobertura geográfica mediante la compra de emisoras locales o lanzamiento de televisiones ex-novo en Valencia, Granada, Sevilla, Álava y Cantabria.

También en el área audiovisual el Grupo Correo Prensa Española adquirió un 3% más del Grupo Árbol, incrementando así su participación en la productora Árbol Producciones S.A. hasta el 20%.

¹⁵⁰ A fecha 31 de diciembre de 2002.

¹⁵¹ La venta parcial de su participación en Gestevisión Telecinco, S.A. supuso una plusvalía de 181.813 y en Publiespaña S.A. de 44.455 miles de euros.

¹⁵² En 1996 el coste del 25 por ciento de la cadena Telecinco había sido de 81 millones. Cfr. Palacio, L. (2004). Los grupos de comunicación en España. Informe Anual de la Profesión Periodística 2004. A. d. I. P. d. Madrid. Madrid, Asociación de la Prensa de Madrid: 303-308. p. 306.

Para el año 2003, el grupo marcó un objetivo fundamental, y común a todas las áreas de negocio, incluyendo las cinco áreas corporativas¹⁵³, centrado en “la gestión muy orientada hacia la mejora de la rentabilidad en todas y cada una de las áreas de negocio”¹⁵⁴

A penas un año después de constituirse el grupo Correo Prensa Española, la junta general de accionistas de la compañía aprobó en el mes de mayo de 2003 la nueva denominación del grupo: Vocento. Este nombre fue el elegido como nuevo símbolo de identificación del grupo (Época 2003)

En cuanto a la organización corporativa del grupo, a las siete áreas de negocio se incorporó TESA (Taller de Editores S.A.¹⁵⁵), conformando ocho áreas con presencia por toda la geografía nacional (véase Figura 28).

¹⁵³ Estas son: económico financiera, coordinación editorial, relaciones institucionales, comercial y jurídica.

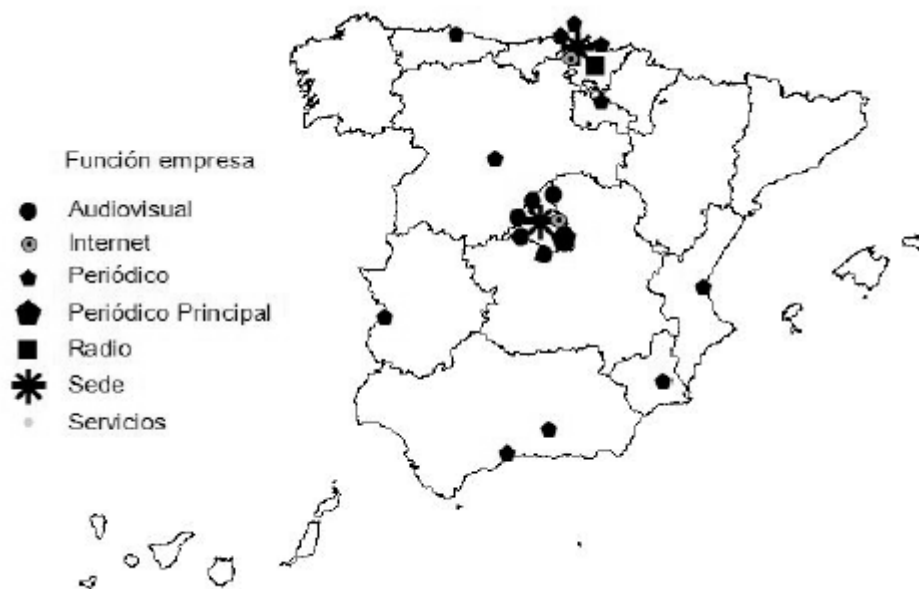
¹⁵⁴ **Grupo Correo Prensa Española** (2002). *Informe Anual*, Grupo Correo Prensa Española: 141. p. 138.

¹⁵⁵ José Luis Castelló fue la cabeza de esta área de negocio que incluía los siguientes medios: El Semanal, El Semanal TV, Mujer Hoy, Colpisa, Tecorp, Inversión, inverca.com, Interiores, elsemanaltv.com, mhmujer.com.

Figura 28 – MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO

VOCENTO EN 2003

Fuente: www.vocento.es y (Palacio 2004)



En consonancia con la estrategia de formar multimedias regionales, Vocento creó este año las siguiente emisoras de televisión locales a partir de las cabeceras locales: En febrero de 2003 el Diario Montañés de Santander, y en julio de 2003 El Comercio de Gijón. Vocento comenzó a desarrollar este año una cadena de televisiones locales, cuyo núcleo inicial estaba formado por sus propias televisiones, las de RTV Aragón pertenecientes al Heraldo de Aragón y por las de televisión de Castilla y León. En total, en el año 2003 el número de televisiones locales sobrepasaba la treintena.

Tanto los ingresos por venta de ejemplares como por la venta de publicidad se mantuvieron estables y a penas variaron un 2,7% y 1% respectivamente respecto al año anterior.

Entre los datos más destacados del grupo durante el año 2003 fue el aumento considerable de los fondos propios¹⁵⁶ alcanzando los 376,9 millones de euros. El activo del grupo descendió ligeramente a 720 millones. El dato más sobresaliente fue el incremento del resultado neto de 183,6 millones de euros, que suponía una variación respecto al año anterior del 183,2%. El dividendo bruto del grupo aumentó en un 31,2% pasando de 19 a 25. El margen de explotación se mantuvo estable en un 12,6%, el margen EBITDA en un 17,6% y el margen ordinario fue el que más aumentó en 2.8 puntos porcentuales pasando de 8,6% a 11,4%.

Otro aspecto reseñable del año 2003 fue que el grupo, una vez culminado el proceso de integración con Prensa Española, retomó la operación de salida a Bolsa. Sin embargo, el exitoso estreno en Bolsa de su participada Telecinco, empañó, de nuevo, el proyecto.

En los primeros meses de 2004 el grupo vasco irrumpió con fuerza en el sector de producción audiovisual. A través de la filial del grupo, Corporación de Nuevos Medios Digitales, Vocento adquirió el 48,5 por ciento de Pantalla Digital¹⁵⁷, por 3 millones de euros.

Incrementó su participación el grupo Europroducciones desde el 30 por ciento hasta el 70 por ciento, mediante la compra de un 30 por ciento propiedad del grupo mexicano Televisa y de un 10 por ciento adicional, propiedad de los promotores de la productora.

¹⁵⁶ Cuando en el 2002 los fondos propios eran de 758,1 millones de euros.

¹⁵⁷ Pantalla Digital estaba participada por Grupo Árbol (48,5% y donde Vocento poseía un 24 por ciento) y por Mikel Lejarza (3%) A su vez, Pantalla Digital participa en Net TV (donde Vocento poseía un 27%) y Onda Seis (Vocento participa con un 43%) ambas compañías poseedoras de sendas licencias de televisión digital terrestre nacional y autonómica.

En junio de 2004 Vocento constituyó¹⁵⁸ la sociedad holding *Veralia* Corporación de Productoras de Cine y Televisión S.L. En ella se agrupan las participaciones en productoras audiovisuales (Grupo Europroducciones, 30%, Grupo Arbol, 2%, y BocaBoca Producciones 30%)¹⁵⁹ En 2005 Veralia se vio forzada a vender su participación del 24% por ciento en Árbol Producciones, compañía holding de la productora Globomedia, tras pactar ésta su fusión con el grupo de producción catalán MediaPro. La operación de venta se cerró por un importe de 37 millones de euros.

En área de las televisiones locales, se creó la TV local dependiente del diario regional La Verdad. Hasta ese momento las diez televisiones del grupo respondían a un mismo esquema: franjas de programación locales que se completan con unan programación que comercializar Publimedia Gestión, compañía filial de Gestevisión Telecinco, que se encargaba, asimismo, de la explotación publicitaria de esos programas. En el ámbito local, la labor comercial la realizaba una compañía que también se encargaba de la publicidad del resto de los medios locales del Vocento.

Sin embargo, a finales de 2004, responsables de Vocento comenzaron a ponerse en contacto con otros canales locales con el objetivo de contar con cobertura en aquellas zonas no cubiertas por sus televisiones. En estos contactos se ofrecían acuerdos de asociación, aunque Vocento no descartó en ningún momento la compra de nuevos canales, como ocurrió en Cataluña, donde adquirió el 75 por ciento de Flaix TV. Además, asoció a su red de canales los pertenecientes al grupo balear Serra y dos televisiones en Almería y Castellón. También, para desarrollar su incipiente multimedia gaditano, adquirió un 30% de de la televisión Onda Luz, reservándose una opción de compra de un 30 por ciento

¹⁵⁸ La operación se produjo por un importe de 13,59 milloens de euros. Y valora la nueva sociedad en unos 90,6 millones de euros.

¹⁵⁹ Estas tres productoras alcanzaron en 2004 una facturación de 150 millones de euros.

adicional durante los próximos tres años. Por último, llegó a un acuerdo con la empresa castellano-manchega para desarrollar nuevos canales en esta comunidad.

Como consecuencia de esta apertura del frente audiovisual local, Vocento canceló el acuerdo que mantenía con Gestevisión Telecinco, en cuya red de UNE estaban integradas, hasta finales de 2004, las televisiones de Vocento. Del mismo modo, la comercialización publicitaria de la nueva cadena de televisiones pasó a ser responsabilidad de la comercializadora del grupo, CMXXI, a comienzos de 2005.

Respecto a Telecinco su participación en la cadena privada seguía siendo muy provechosa para su situación financiera, aunque la gestión de la misma «no ha resultado ser un buen negocio», afirmaba un ex directivo de una cadena privada. Sólo el 13% del capital de la cadena le reportaba casi tantos ingresos como los que Vocento gana en todo un año (660 millones). Una cantidad que todo los analistas coincidieron en que podría haber sido más de no haber vendido en 2003 el 12% a Mediaset, por 276 millones de euros. Entonces, Vocento necesitaba caja para comprar Antena 3 que, finalmente, fue a parar a manos de Planeta. Tres años después, la cadena de Berlusconi vale el doble (5.073 millones).

En prensa prensa diaria - la actividad principal de Vocento - durante el año se concentró en la integración de Abc en el conjunto del grupo y la defensa de sus mercados locales del Sur, concretamente en Granada y Málaga¹⁶⁰, y en Cádiz, donde se lanzó La Voz de Cádiz. Este último movimiento estratégico resulta significativo puesto que este

¹⁶⁰ El lanzamiento de *La Voz de Cádiz* responde a una estrategia de expansión de los multimedia regionales, y a su vez a una estrategia competitiva defensiva ante la expansión realizada por el Grupo Joly con el lanzamiento de sendos diarios – *Granada Hoy* y *Málaga Hoy* – en dos provincias cuyos mercados locales lidera Vocento, con *Ideal* y, de Granada, y *Sur*, de Málaga. Tras la irrupción del grupo gaditano en esas provincias, Vocento tomó la decisión de salir en Cádiz, un mercado tradicionalmente dominado por *Joly*, que cuenta con tres diarios.

periódico es, después del fundacional El Correo Español, el segundo diario que lanza el grupo Vocento en toda su historia.

Con todo, el movimiento más radical desarrollado por Vocento fue la gestación y lanzamiento de una nueva cadena de radio. Una vez que no pudo comprar Onda Cero Radio, dentro del proceso desinversor en medios de Telefónica, que finalmente mantuvo esta cadena como una parte de Antena 3 Televisión.

Punto Radio empezó sus emisiones en septiembre de 2004 y nació con 60 emisoras. La cadena está participada por Vocento en un 65%, Luis del Olmo con un 25% y Televisión de Castilla y León con un 10%. Según el propio grupo el proyecto de la cadena de ámbito nacional estaba abierto a nuevos socios que pudieran aportar más emisoras a la cadena, si bien Vocento siempre ha dejado claro desde el comienzo que quiere contar con la mayoría y liderar el proyecto.

En la presentación de la cadena, Bergareche expuso los objetivos de la misma que consistían en alcanzar rentabilidad en un plazo de entre tres y cinco años y convertirse en la segunda cadena nacional en audiencia¹⁶¹ en dos años. “Objetivos ambos ambiciosos si se tiene en cuenta, en relación con el primero, al estrechez del mercado, donde, según datos del Comisión del Mercado de las telecomunicaciones, la inversión publicitaria fue en 2003 de 318 millones de euros, inferior a la registrada en 1999 (343 millones), y la fuerte competencia por el segundo puesto de audiencia entre la Cadena COPE, Onda Cero Radio, Radio Nacional de España y ahora Punto Radio” (Palacio 2004 p. 306)

¹⁶¹ En los primeros datos de audiencias que se conocieron, el EGM de julio de 2005, se midió por primera vez la audiencia de la nueva cadena, que le otorgó 382.000 oyentes de lunes a domingo en el acumulado octubre 2004-mayo 2005.

Las claves del negocio del grupo Vocento a finales de 2004 las encontramos en el área de medios impresos la cual representaba el 75% de los ingresos consolidados del grupo, y concretamente en los tres diferentes negocios que la componen, prensa regional, prensa nacional y los suplementos y revistas, cuyo margen de rendimiento de explotación total fue de 26,4%, 9,5% y 14,6% respectivamente.

De los ingresos generados por los medios impresos del grupo un 37% corresponden a la venta de ejemplares, un 50% a la publicidad y un 13% otros ingresos (promociones, patrocinios, impresión de otros periódicos en las rotativas del grupo, etc.)

Por tanto la venta de ejemplares resulta clave en el negocio y en un sector maduro, estable y altamente concentrado¹⁶², como es el de los medios escritos, que además se ha visto afectado la difusión de diarios impresos en los últimos años como consecuencia de internet y de los periódicos gratuitos.

Por otro lado, la venta de publicidad, de carácter cíclico ligado a la situación económica del país, es altamente dependiente del precio. El precio de la publicidad del sector depende de la posición de mercado. De este modo, el líder de mercado disfruta de una posición “Premium” en términos de ingresos publicitarios, existiendo un efecto multiplicador cuanto mayor es la distancia respecto al inmediato competidor.

Las tarifas de publicidad se revisan anualmente teniendo en consideración la evolución de la economía y, muy especialmente, del IPC, sí como la evolución de la audiencia y el CPM. Adicionalmente, para la elaboración de las tarifas se tienen en cuenta los distintos ámbitos de distribución del periódico así como los distintos formatos a los que puede acceder el cliente.

¹⁶² Cfr. Capítulo IV sobre la Industria de la Comunicación.

Un posicionamiento estratégico multimedia proporciona una capacidad de generación de audiencia incremental que permite ser rentabilizada a través de ingresos publicitarios. La comercialización conjunta de todos los medios en el ámbito nacional da lugar a la generación de sinergias significativas y a un atractivo y amplio abanico de tarifas conjuntas para el anunciante.

Desde el punto de vistas costes, y por su importancia en la cuenta de resultados, cabe destacar el coste de personal. También el coste de papel (que muestra un comportamiento cíclico) (en Vocento en el año 2005 representó un 15,6% del total de gastos de explotación del grupo.

Cuadro 25 – VOCENTO: ÁREA DE PRENSA REGIONAL

| Periódico | Participación directa/indirecta | Presencia en provincias / CCAA | Año de fundación* |
|----------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| El Correo | 100,00% | País Vasco y La Rioja | 1.910 |
| El Diario Vasco | 75,81% | Guipúzcoa y Vizcaya | 1.934 |
| El Diario Montañés | 85,91% | Cantabria | 1.902 |
| La Verdad | 97,61% | Murcia, Albacete y Alicante | 1.903 |
| Ideal | 98,20% | Granada, Jaén y Almería | 1.932 |
| Hoy | 97,07% | Extremadura | 1.933 |
| Sur | 87,82% | Málaga | 1.937 |
| La Rioja | 58,92% | La Rioja | 1.889 |
| El Norte de Castilla | 76,49% | Castilla y León | 1.856 |
| El Comercio | 51,46% | Asturias | 1.878 |
| Las Provincias | 57,42% | Valencia | 1.866 |
| La Voz de Cádiz | 100,00% | Cádiz | 2.004 |

Del total de mercado de prensa diaria impresa, en 2005 los diarios regionales en circulación en España tuvieron una cuota aproximada del 48,8% sobre el total del mercado de prensa diaria (OJD)

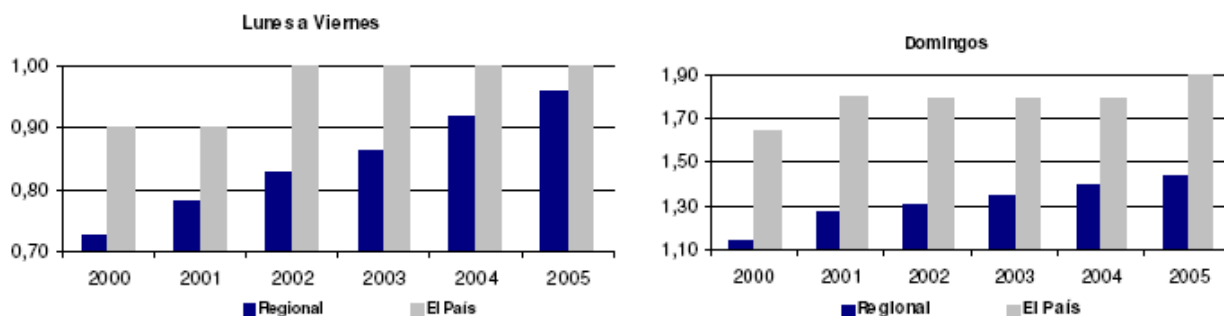
Cuadro 26 – VOCENTO: INGRESOS EN MILLONES DE EUROS

| <i>(Millones de euros)</i> | 2004 | 2003(*) |
|----------------------------|--------------|----------------|
| El Correo | 78,0 | 74,0 |
| El Diario Vasco | 48,5 | 46,3 |
| El Diario Montañés | 27,0 | 24,8 |
| La Verdad | 29,4 | 27,4 |
| Ideal | 22,6 | 22,8 |
| Hoy | 15,9 | 15,7 |
| Sur | 33,3 | 30,0 |
| La Rioja | 12,7 | 11,9 |
| El Norte De Castilla | 25,5 | 24,1 |
| El Comercio | 18,8 | 18,2 |
| La Voz de Cádiz | 1,5 | 0,0 |
| Las Provincias (*) | 0,0 | 0,0 |
| Total | 313,2 | 295,2 |

El margen de EBITDA de la Prensa Regional de Vocento en su conjunto fue del 28,5% en 2004 y del 27,9% en 2003.

Figura 29 – EVOLUCIÓN PRECIOS PRENSA

Fuente: OJD (datos de periódicos regionales no ponderados por difusión) y elaboración propia.



De la inversión publicitaria total en diarios en 2005 (1.666 millones de euros), los diarios regionales representan el 60,4%, lo que implica un crecimiento del 4,9% respecto a

2004 hasta los 1.007 millones de euros. En 2004 el peso de los diarios regionales sobre el total de la inversión publicitaria en diarios alcanzó el 60,6%. (Infoadex).

La línea de actuación de Vocento en el área de Prensa Regional pasa por mantener, en su caso, las actuales posiciones dominantes en los mercados regionales en los que está presente (nueve de doce) así como incrementar la rentabilidad de los mismos. La mejora de la rentabilidad se materializaría tanto por la gestión del negocio actual, como mediante el aprovechamiento de todas las sinergias potenciales en los conceptos de ingresos (ej. tarifas publicitarias, promociones) y en los conceptos de gastos (ej. central de compras de papel, tintas, contenidos), así como por el desarrollo de nuevas líneas de negocio, apoyadas en el conocimiento del mercado local (ej. nuevas publicaciones y productos, eventos, ferias).

Asimismo, es objetivo de Vocento incrementar su presencia en los mercados regionales en otros medios distintos al de prensa, con el desarrollo de medios que tienen un mayor potencial de crecimiento (radio, televisión, portales locales de Internet y prensa gratuita). Esta mayor presencia se materializa en un incremento de las audiencias por agregación de los distintos medios locales, lo que permitiría rentabilizar publicitariamente las audiencias multimedia. A fin de aprovechar las sinergias comentadas, el desarrollo de estos medios se basa, en gran medida, en la coordinación con la sociedad editora de dicho mercado regional.

6.2. Perfil de los hombres de vértice de Vocento en el período 2000-2004

A la hora de identificar los protagonistas de la estrategia de Vocento, a pesar de la fusión del año 2001 con el Grupo Prensa Española, se puede verificar que la estrategia empresarial del grupo Vocento siempre ha sido diseñada desde el antiguo Grupo Correo (Palacio 2004) Entre las personas clave que han intervenido en la formulación e

implementación de las líneas principales de la estrategia se encuentran el propio José María Bergareche, Alejandro Echevarría, Juan Ignacio Mijangos y Ángel Arnedo (Carvajal Prieto 2006).

Resulta llamativo como Carvajal¹⁶³, gran conocedor del grupo vasco, no señala entre el equipo de estrategias al presidente del Grupo, Santiago de Ybarra. Por otro lado, al realizar una exhaustiva revisión en la hemeroteca de las ediciones de distintas publicaciones se comprueba como el presidente del Grupo Vocento a penas es mencionado en las informaciones referentes al grupo vasco, ni siquiera en los propios medios de los que él es presidente. Y ya no sólo llama la atención las pocas menciones a su persona, o la casi ausencia de declaraciones del presidente a medios informativos, sino que las contadas referencias que se encuentran corresponden a comparecencias públicas institucionales, y en su gran mayoría relacionadas con la actividad de la Fundación Vocento¹⁶⁴.

Con este hecho no se quiere inducir a un papel menor que pueda desempeñar el presidente de Vocento en el diseño y formulación de la estrategia del Grupo, pero sí se quiere significar su poca relevancia mediática¹⁶⁵ en comparación con el consejero delegado.

En este epígrafe se desarrollan el perfil personal y profesional de los hombres de vértice. En los perfiles se analizan los aspectos relacionados con la familia, los estudios,

¹⁶³ Carvajal Prieto, M. (2006). Estrategias de crecimiento de Vocento (1985-2004). Facultad de Comunicación - Departamento de Empresa Informativa. Pamplona, Universidad de Navarra.

¹⁶⁴ Anteriormente denominada Fundación Grupo Correo.

¹⁶⁵ Podría deberse a una característica personal del presidente quien en más de una ocasión ha ensalzado la virtud de la discreción. En este sentido el propio Santiago de Ybarra ha manifestado: “Ahora, nos toca seguir trabajando [...] con eficacia, profesionalidad y discreción como siempre lo hemos hecho” Ybarra, S. (2001). Carta del presidente. *Informe anual 2001*, Grupo Correo Prensa Española: 6-7.

hitos en la carrera profesional así como todo aquello que revele rasgos de personalidad que tengan repercusiones profesionales; por ejemplo, capacidad emprendedora, espíritu empresarial, visión del negocio, concepción de la empresa y de la extensión del negocio.

6.2.2. Santiago de Ybarra

Santiago de Ybarra nació en el año 1935 en la localidad vizcaína de Guecho. Pertenece a una de las familias más populares y renombradas de Vizcaya repleta de eminentes empresarios, banqueros, abogados y figuras prestigiosas de la historia económica y social vasca. La familia Ybarra es la fundadora de 'El Pueblo Vasco', periódico que dio origen al grupo Vocento.

El presidente de Vocento es ingeniero industrial de formación. En su currículum académico cabe destacar el logro de un premio a la excelencia académica en su examen de licenciatura en la Universidad de Valladolid y el título de doctor en Ingeniería Industrial obtenido en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao. En su carrera profesional ha tenido cargos directivos en empresas de diversos sectores (Sociedad Española de Construcciones Electromecánicas SECEM, Empresa Nacional de Aluminio S.A. ENDASA, Productos Asfálticos S.A. CAMPSA, PETRONOR, PROAS, Española de Minas de Somorrostro, Bodegas y Bebidas, Naranjales del Río Piedras, Oxígeno del Norte S.A., Metalquímica de Nervión S.A. y Grupo Recoletos. Además es director de Siemens S.A., Minerales no Férricos S.A, Metrovacesa S.A y director del International Newspaper Institute y de la Asociación Interamericana de Prensa. En 1989 es designado presidente de Grupo Correo de Comunicación y en el 2001 pasa a ser presidente del grupo que resulta de la fusión de Grupo Correo de Comunicación y Prensa Española, lo que hoy se conoce como grupo Vocento. Durante el período considerado en esta investigación, es decir, entre los años 2000 y 2004, Santiago de Ybarra no sólo es el presidente del grupo Vocento, sino que además pertenece al Consejo de Administración de varias de las empresas

pertenecientes al grupo: Diario ABC, Sociedad Vascongada de Publicaciones, Diario El Correo, Corporación de Medios de Murcia y El Norte de Castilla.

Suele reconocerse al presidente del grupo Vocento la vinculación que tiene con diversas actividades culturales, entre lo que destaca: presidencia de Hispania Nostra (Asociación para la Defensa del Patrimonio Histórico y Cultural de España), donde dejó de legado las revistas “Hispania Nostra” y “Patrimonio Cultural y Derecho”; jurado del premio “The Economist-Spencer Stuart”¹⁶⁶; miembro del Patronato Príncipe de Asturias y del Jurado del Premio Príncipe de Asturias de la Concordia; miembro del jurado del Premio Juan Lladó de apoyo a la cultura y a la investigación; miembro del Patronato del Museo Guggenheim de Bilbao; miembro del Patronato de la Fundación Centro Nacional del Vidrio; miembro del Patronato de la Fundación del Museo Cristóbal Balenciaga; miembro de la Fundación Pro Real Academia Española; miembro de la Fundación Institucional Española.

El valor que da a la cultura se observa no sólo en su vinculación a las actividades culturales anteriormente señaladas, sino también en su visión respecto del aporte que desde un grupo de comunicaciones puede hacerse a éste ámbito, al señalar que “nuestro instrumento – la comunicación – es el lenguaje, el idioma, en todas sus formas (...) cuidarlo y expandirlo se configura, en consecuencia, como un reto permanente. En él estamos”¹⁶⁷.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el presidente del grupo Vocento no tiene mucha presencia en los medios de comunicación. De hecho, aquellos artículos encontrados en los que aparece mencionado el presidente del grupo, suelen estar relacionados con la

¹⁶⁶ Este premio distingue la ética en el éxito empresarial

¹⁶⁷ Intervención durante la entrega del IX Premio Vocento a los Valores Humanos a la Real Academia Española, 15 noviembre 2005.

entrega de algún premio (Premio Vocento a los Valores Humanos o Premio Grupo Correo Prensa Española) o cuando a él le ha sido otorgado uno (Premio “Santiagos Célebres”). A pesar del lugar que ocupa el grupo Vocento hoy en España, como uno de los principales grupos de comunicación del país, su presidente no suele aparecer en los medios de comunicación tanto como otros personajes del sector, aún cuando su trabajo se relaciona fundamentalmente con temas de actualidad.

Además de esta baja presencia mediática¹⁶⁸ existen otros rasgos que caracterizan el perfil del presidente del grupo Vocento. En este sentido, se percibe en él un marcado cariz académico, teniendo en cuenta que en su currículum se suele destacar su excelencia académica y su grado académico de doctor. Sin embargo, resulta interesante que su vertiente académica proviene del área científica-matemática, lo que puede verse como lejana al ámbito de la comunicación y del papel crítico o formador de opinión propio del ámbito en el que se desenvuelve profesionalmente. Por otro lado, su fuerte vinculación al ámbito de la cultura, en tanto en cuanto es miembro de numerosos patronatos y jurados, exterioriza, de cierto modo, su interés por conservar y defender los valores, así como por preservar la cultura. En la entrega y recepción de premios¹⁶⁹ ha declarado alguna vez: “Un grupo multimedia no puede limitarse a intermediar en el mundo de la comunicación o ser un simple transmisor de noticias. Como vertebrador de opinión, Vocento ha querido apoyar decididamente estos valores”¹⁷⁰.

Otro rasgo que puede destacarse del perfil profesional de Ybarra es su capacidad emprendedora de carácter conservador. Ybarra ha manifestado: “Cuando los cambios son

¹⁶⁸ Baja considerando que la importancia del cargo que ocupa y su posición en el sector de los medios de comunicación.

¹⁶⁹ Santiago Ybarra, en sus numerosos discursos institucionales con motivo de algún galardón o reconocimiento ha puesto mucho hincapié en la promoción de valores como la igualdad, la solidaridad, el diálogo y la convivencia.

¹⁷⁰ En la entrega del VIII Premio Vocento a los Valores Humanos en octubre del 2004.

veloces, y los contextos en que se producen plurales y versátiles, se corre el riesgo de que lo organizado deje de estarlo, y lo que era una unidad de contornos bien definidos, se disloque y divida”¹⁷¹. Esta frase deja entrever la prudencia del presidente de Vocento ante un mundo caracterizado por cambios constantes y veloces, y si se contrasta esto con su interés por conservar y defender la cultura, es posible interpretar cierto conservadurismo en cuanto a lo que quiere aportar desde su posición profesional¹⁷².

La visión del negocio de Ybarra trasciende lo empresarial y reconoce la importancia y responsabilidad derivada de la dimensión social de un grupo multimedia: “Los medios de comunicación son algo más que una empresa: aunque obligados a ser competitivos y a moverse en el piélago tan difícil del mercado – y dispuestos a ocupar una posición de liderazgo en él – por encima de cualquier otra finalidad, esta Casa ha querido situar los valores humanos como horizonte de su sentido”¹⁷³.

6.2.3. José María Bergareche

El vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Vocento nació en Bilbao en 1949 en el seno de una conocida familia vizcaína vinculada con los inicios del grupo. “Reconoce con orgullo los lazos que le atan a sus raíces. Unos orígenes que se remontan hacia el norte (...), donde se escapa siempre que puede” (Diario Expansión, 8 de octubre 2003). Es licenciado en Derecho y Económicas por la Universidad de Deusto y reconoce tener “una vocación tremenda heredada de su familia”¹⁷⁴, ya que ha hecho casi toda su carrera profesional en el negocio familiar. Aunque no era especialmente buen estudiante,

¹⁷¹ En la entrega del X Premio Vocento a los Valores Humanos, en octubre del 2005.

¹⁷² La Real Academia Española define conservador como “una persona, un partido o un gobierno, etc., especialmente favorables a la continuidad en las formas de vida colectiva y adversas a los cambios bruscos o radicales”

¹⁷³ Intervención durante la entrega del X Premio Vocento a los Valores Humanos, octubre 2006.

¹⁷⁴ Diario Expansión, 8 de octubre 2003.

era un joven inquieto, “siempre se apuntaba a las actividades que había (...) y también hacía mucho deporte”¹⁷⁵, condición que mantiene en la actualidad, considerando que a pesar de su talante tranquilo y hablar pausado, señala pasar la mayor parte del tiempo fuera de su despacho, ya sea en reuniones o resolviendo asuntos, por lo menos dos o tres días de la semana está fuera de Madrid o de Bilbao.

Tras trabajar durante un año y medio en una inmobiliaria, comenzó a trabajar con su padre en el negocio familiar en 1975, ese mismo año “asumí dos grandes compromisos en mi vida, uno matrimonial, con Magda Sainz de los Terreros, y otro profesional, con El Correo Español. El futuro del primero han sido mis cuatro hijos, y del segundo, que me unió de por vida al Grupo Correo Prensa Española, han sido 135 sociedades”¹⁷⁶. Desde entonces “siempre ha visto crecer el negocio, salvo en los primeros cinco (años)”, éxito que se relaciona en gran medida con el papel fundamental que ha tenido el equipo directivo, el que ha variado muy poco desde que se incorporara José María Bergareche.

El perfil personal y profesional del vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Vocento está definido por su capacidad emprendedora, la que se refleja no sólo en el premio que le dio por Ernst & Young en el año 2002 (“por responder al prototipo de empresario que, gracias a su buena gestión, decisión y sentidos del riesgo e innovación, ha conseguido dirigir con éxito un importante grupo”) o en el hecho de que dos años después de su incorporación al Grupo Correo respondiera a la misión que se le encomienda de recuperar El Diario Vasco, entonces en delicada situación, convirtiéndolo desde entonces en líder de la prensa guipuzcoana¹⁷⁷. La capacidad emprendedora de José María Bergareche refiere a su forma particular de ver la vida en general, como un reto, un desafío, una empresa – matrimonio y carrera profesional han sido para él dos empresas a sacar

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Discurso pronunciado en la entrega del premio Emprendedor del año 2002.

¹⁷⁷ Diario Expansión, 27 de marzo 2001.

adelante con mucho trabajo y dedicación, “con una jornada laboral de doce horas al día”¹⁷⁸, además de los múltiples viajes.

En cuanto a su visión del negocio, suele hacer referencia a la estrategia que ha seguido el grupo para su crecimiento, “una estrategia multimedia local-regional”, “crecer a través de las nuevas tecnologías (...), “migrar de un periódico electrónico a un portal local, (...) apostando por un periódico como soporte regional y, alrededor de él, colocar otros soportes que nos aporten ingresos publicitarios”. La estrategia consiste en “combinar tradición con innovación”, tradición en tanto la base de la estrategia de crecimiento del negocio es la prensa escrita, pero innovando en tanto con el tiempo se han ido sumando nuevos medios de comunicación y, para ser un grupo multimedia, hay que tener presencia en todos ellos.

La visión que tiene José María Bergareche del negocio de los medios de comunicación es la propia de un empresario, independientemente del sector en el que esté operando, en tanto lo que él considera como el gran reto que enfrenta el mundo de la comunicación es “dar mayor calidad con menos coste”. Sin embargo, la industria de la comunicación se caracteriza por un alto nivel de complejidad, representado por un dinamismo y características propias que hacen que esta industria sea más compleja que otras (McDonald 1990), en donde cada nueva propuesta puede convertirse en una oferta multiproducto, multiformato y multimedia (Arrese Reca 2005) y, por lo tanto, la calidad puede medirse de una infinidad de maneras y los desafíos pueden ir más allá de la disminución de costes en la producción.

Para el vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Vocento, la extensión del negocio pasa por la adquisición de una radio, si es que lo que se quiere es ser un grupo multimedia, y por hacerse de otros medios a nivel local que permitan generar las sinergias

¹⁷⁸ Diario Expansión, 8 de octubre 2003.

que pueden conseguirse en el escenario multimedia. Por lo tanto, la estrategia multimedia local-regional responde justamente a la idea de ser un grupo multimedia por la posesión de diversos medios, y local-regional, porque la diversificación geográfica se da en esa dirección, dentro de España y a nivel regional.

Por último, la posición económica-financiera que más ayuda a José María Bergareche a la consecución de la estrategia, es la de “poner toda la carne en el asador, con una fuerte inversión” cuando se trata de adquirir aquello que les permite conseguir las sinergias a nivel local-regional, aunque en general, “ha sido la prudencia a la hora de acometer nuevas inversiones. Quienes han tratado con ellos para cerrar una operación de compra o venta saben bien que son duros negociadores y que se lo piensan mucho antes de dar el paso definitivo”¹⁷⁹.

José María Bergareche es el hombre fuerte del conglomerado nacido de la unión de Grupo Correo y Prensa Española, fue justamente él quien pilotó la negociación con la familia Luca de Tena en el proceso. En él recayó toda la responsabilidad de expandir el grupo cuando asumió en 2001 la vicepresidencia y el primer puesto ejecutivo¹⁸⁰ del ya entonces segundo grupo de comunicación del país. Por todo esto se le considera el hombre fuerte, cara visible y auténtico hombre de vértice del grupo Vocento (El Mundo 2006) (Carvajal Prieto 2006).

“Hemos vivido momentos muy delicados. Como empresarios vascos hemos tenido que luchar contra la lacra del terrorismo (destacó la muerte de Javier de Ybarra y el asesinato de Santiago Oleaga). Hoy, la vida de un empresario vasco tiene unas dificultades añadidas que antes no tenía (...), imposibles de superar sin el apoyo de la familia” (Álvarez 2001)

¹⁷⁹ La Gaceta de los Negocios, 21 abril de 2001.

¹⁸⁰ Consejero delegado

6.3. Análisis de contenido de los discursos de los hombres de vértice durante el período 2000-2004

El análisis de contenido de los discursos de los hombres de vértice del grupo Vocento permite profundizar en el perfil de cada uno, además de dar luces respecto de las diferentes visiones de cada uno en cuanto a la dirección estratégica corporativa de la organización. En este sentido, el análisis de los discursos del presidente del grupo Vocento durante el período 2000-2004 viene, en cierta medida, a confirmar lo que ya se vislumbraba en el análisis de documentación secundaria, en la construcción del perfil personal y profesional de Santiago de Ybarra. Como puede observarse en la tabla de frecuencias de conceptos (véase Cuadro 27), en la primera posición, es decir, el concepto más frecuentemente mencionado durante el período 2000-2004 es el de “sociedad”, seguido por el de “comunicación”. Por lo tanto, el interés del presidente por contribuir a la sociedad, que se vislumbraba en el análisis de documentación secundaria, probablemente viene a ser confirmado con el análisis de contenido de los discursos: “sociedad” haría referencia a la finalidad superior hacia la que apunta el grupo desde la perspectiva del presidente, y “comunicación” a la forma que de la que se vale un grupo de comunicación para responder a dicha finalidad superior.

La idea de que el presidente del grupo Vocento percibe la dirección estratégica de la organización como orientada hacia una finalidad superior se reafirma al observar que en lista de conceptos más frecuentes 5 de los 18 refieren a un sentido superior (sociedad, compromiso, sentido, valores y lealtad). Resulta interesante que Santiago de Ybarra utilice con frecuencia estos conceptos en el discurso redactado en la memoria anual del grupo, es decir, en un discurso cuya orientación se asocia, principalmente, con una rendición de cuentas ante los accionistas, de las operaciones y actividades realizadas durante el año.

Cuadro 27 – LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS (SANTIAGO YBARRA
2000-2004)

| Concepto | Frecuencia | |
|-------------------------------------|------------|----------|
| | Simple | Relativa |
| <u>sociedad</u> | 14 | 100% |
| <u>comunicación</u> | 11 | 78.5% |
| <u>año</u> | 11 | 78.5% |
| <u>compromiso</u> | 8 | 57.1% |
| <u>empresa</u> | 8 | 57.1% |
| <u>empresas</u> | 7 | 50% |
| <u>Grupo_Correo_Prensa_Española</u> | 7 | 50% |
| <u>futuro</u> | 7 | 50% |
| <u>sentido</u> | 7 | 50% |
| <u>calidad</u> | 7 | 50% |
| <u>objetivos</u> | 7 | 50% |
| <u>valores</u> | 6 | 42.8% |
| <u>gestión</u> | 6 | 42.8% |
| <u>medios</u> | 6 | 42.8% |
| <u>seguir</u> | 6 | 42.8% |
| <u>audiencia</u> | 5 | 35.7% |
| <u>nuevos</u> | 5 | 35.7% |
| <u>lealtad</u> | 4 | 28.5% |

Cuadro 28 – LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS -
SANTIAGO YBARRA (2000-2004)

| YBARRA (200 2004) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|--------|----------|-----|--------------|---------|------------|--------|---------|--------|----------|----------|---------|-----------|---------|--------|---------|-----------|--------|---------|
| Entity | x-ord-y-ord | weight | sociedad | año | comunicación | sentido | compromiso | futuro | valores | medios | empresas | g.c.p.e. | calidad | objetivos | gestión | seguir | empresa | audiencia | nuevos | lealtad |
| sociedad | 0.69/0.54 | 14 | 14 | 2 | 5 | 3 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| año | 0.15/0.58 | 11 | 2 | 11 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| comunicación | 0.78/0.43 | 11 | 5 | 3 | 11 | 3 | 1 | 1 | 11 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| sentido | 0.55/0.64 | 7 | 1 | 7 | 1 | 7 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| compromiso | 0.61/0.70 | 8 | 7 | 2 | 1 | 3 | 8 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 |
| futuro | 0.46/0.23 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| valores | 0.57/0.63 | 6 | 3 | 0 | 0 | 5 | 3 | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| medios | 0.44/0.50 | 6 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 |
| empresas | 0.61/0.24 | 7 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| Grupo_Correo_Prensa_Española | 0.25/0.38 | 7 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 7 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| calidad | 0.23/0.41 | 7 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| objetivos | 0.48/0.13 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| gestión | 0.38/0.68 | 6 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| seguir | 0.62/0.33 | 6 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| empresa | 0.66/0.92 | 8 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 8 | 1 | 0 | 1 |
| audiencia | 0.42/0.79 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 5 | 0 | 1 |
| nuevos | 0.36/0.11 | 5 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 |
| lealtad | 0.27/0.94 | 4 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 |

A continuación reproducimos la selección de fragmentos de Santiago Ybarra que el programa *Leximancer Document Summary* ha efectuado de los discursos de cada año analizado.

2000

“En el Grupo Correo somos conscientes del inmenso cambio que se avecina y estamos obrando en consecuencia con un Plan Estratégico 2001-2003 estimulante, en el que se definen los objetivos y prioridades del Grupo a alcanzar en el próximo trienio, y con una nueva estructura organizativa, articulada en cinco áreas estratégicas, pensada para seguir creciendo”¹⁸¹.

2001

“Es evidente que esta situación de liderazgo, que ostentamos en el sector de los medios españoles, nos debe llenar de satisfacción, pero al mismo tiempo supone una responsabilidad mayor e incrementa nuestra responsabilidad ante la sociedad en general y ante nuestra audiencia en particular. Por eso, desde aquí renovamos una vez más el

¹⁸¹ Ybarra, S. (2000). Carta del presidente. Memoria anual 2000, Grupo Correo de Comunicación: 6-7.

compromiso de Grupo Correo Prensa Española con la calidad, con la información veraz y rigurosa, con la independencia periodística, con un sentido profundamente ético y con los grandes valores humanistas que hacen fecunda la convivencia”¹⁸²

2002

“Nuestro gran activo, los cimientos de este Grupo Correo Prensa Española, es el equipo profesional, que con lectores, televidentes y oyentes, junto a clientes, publicitarios y amigos, son la garantía de futuro de esta empresa, comprometida con una sociedad cada vez más activa y mejor informada”.¹⁸³

2003

“Un año más, me complace recordar que el principal activo del Grupo lo constituye su equipo humano. Son fuente de ideas innovadoras, aportan rigor en la gestión, generan eficiencia y eficacia, identifican nuevas oportunidades, con un sentido de la lealtad que nos enriquece corporativamente”¹⁸⁴

2004

“Una actitud de compromiso ético que nos permite afrontar el futuro con esperanza, en la seguridad de que los valores que defendemos son los que la sociedad española ha hecho suyos y que se resumen y compendian en el texto constitucional de 1978. Unos valores que en términos corporativos se traducen en transparencia económica y editorial, en responsabilidad social, en una adecuación permanente a las mejores prácticas de gestión y, en definitiva, en los más altos estándares de buen gobierno. Compromiso que nos ha movido a incorporarnos a la Fundación Empresa y Sociedad, para seguir trabajando por estos objetivos en colaboración con las mejores empresas españolas”¹⁸⁵

¹⁸² Ybarra, S. (2001). Carta del presidente. Informe anual 2001, Grupo Correo Prensa Española: 6-7.

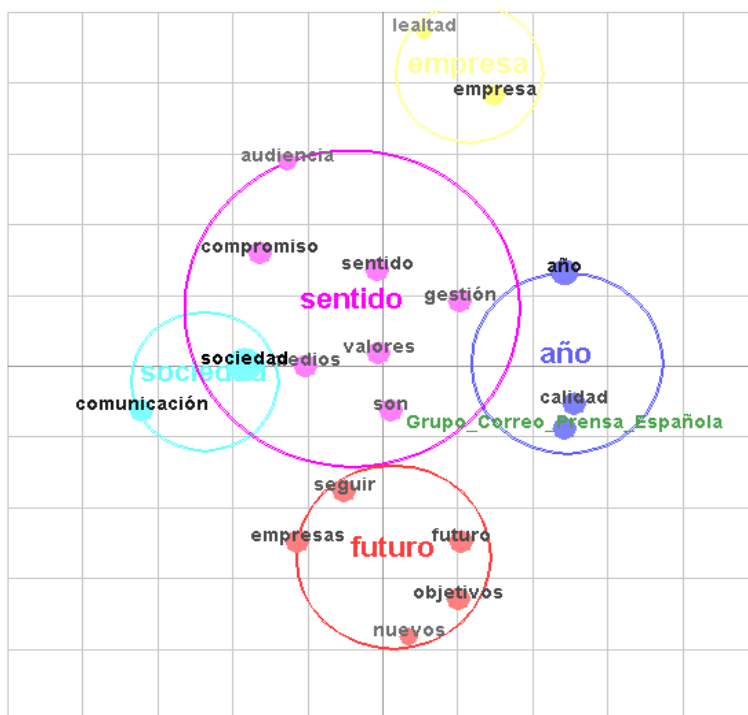
¹⁸³ Ybarra, S. (2002). Carta del presidente. Informe anual 2002, Grupo Correo Prensa Española: 6-7.

¹⁸⁴ Ybarra, S. (2003). Carta del presidente. Informe anual 2003, Vocento: 10-11.

¹⁸⁵ Ybarra, S. (2004). Carta del presidente. Informe anual 2004, Vocento: 10-11.

El análisis del mapa conceptual de los discursos – un análisis más cualitativo de la información – reafirma la idea señalada anteriormente (véase Figura 30). Como puede observarse en el esquema, en ambos estas cinco palabras que refieren a una finalidad superior aparecen en el centro del diagrama. Por lo tanto, nuevamente se ve reflejada la centralidad de estos conceptos en el conjunto de discursos escritos por Santiago de Ybarra para la memoria anual del grupo. Incluso estos cinco conceptos aparecen bastante cercanos entre unos y otros, lo que podría interpretarse como que todos ellos hacen referencia a esa finalidad superior que, el presidente, considera como propia y prioritaria del actuar del grupo durante el ejercicio anual y de cara al futuro del grupo.

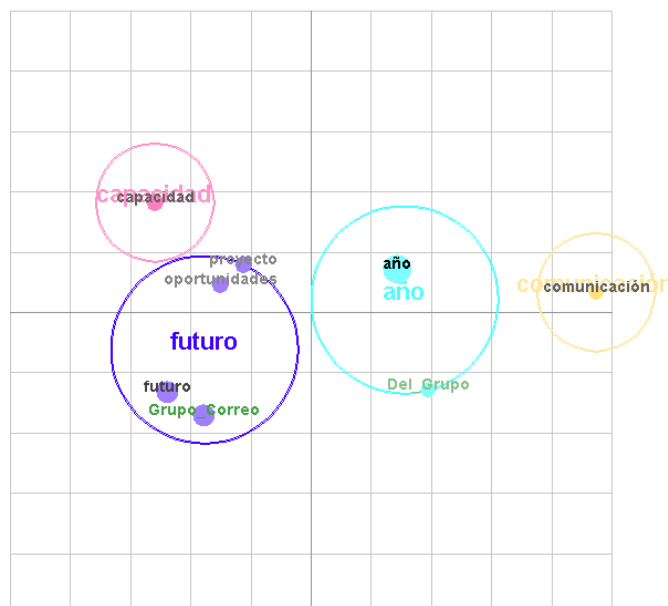
Figura 30 – MAPA CONCEPTUAL – SANTIAGO YBARRA (00-04)



En el primer año de nuestro período de análisis todavía permanecía en el cargo de consejero delegado Alejandro Echevarría, quien había compartido con José María

Bergareche el timón ejecutivo del grupo vasco durante dos décadas. En la Figura 31 se puede apreciar el carácter pragmático de Echevarría.

Figura 31 – MAPA CONCEPTUAL – ALEJANDRO ECHEVARRÍA (2000)



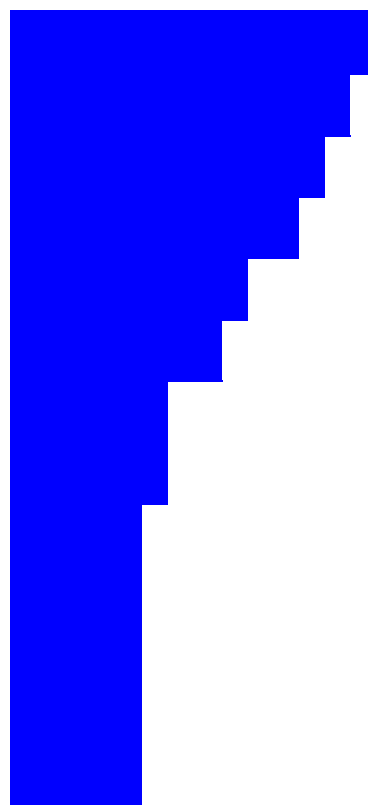
Del discurso de Echevarría el programa *Leximancer Document Summary* ha seleccionado el siguiente fragmento como el más representativo de su discurso: “Pero sobre todo el Grupo Correo ha diseñado, con sentido de anticipación, para el próximo ejercicio un cambio profundo en su organización con el objetivo de seguir creciendo y ganar en capacidad de iniciativa para poder crear, identificar y ejecutar aquellas nuevas oportunidades que resulten de interés en el mercado. Esta organización contará con un nuevo Consejero Delegado, José María Bergareche que, además de reunir todas las condiciones personales y profesionales, ha estado tan metido en el proyecto conmigo a lo largo de estos veinte años, que no es fácil distinguir lo que ha hecho uno u otro, porque todo lo hemos desarrollado conjuntamente”¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Echevarría Busquet, A. (2000). Carta del consejero delegado. *Informe anual 2000*, Grupo Correo de Comunicación: 8-9.

La lista de conceptos más frecuentes del vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Vocento es totalmente diferente de la del presidente del grupo. Se puede observar en José María Bergareche una relación de conceptos claramente orientada al negocio mismo en el que están trabajando. En este sentido, los conceptos de Bergareche se asocian más a lo que se espera escuchar de un discurso dirigido a dar los resultados del ejercicio del grupo durante el período de un año. Eso se refleja en la cantidad de conceptos de la lista que se asocian a este tema, como son: año, millones, ejercicio, ejemplares, económico, empresarial y calidad. Además, se observa una clara delimitación de estos conceptos al aparecer como relevantes los conceptos: comunicación, sector, país, Vocento y Grupo Correo Prensa Española. Todos estos permiten delimitar el ejercicio a un contexto y a un grupo de comunicación en particular, de manera que los discursos del vicepresidente ejecutivo están más vinculados al operar mismo del grupo y a la finalidad propia de todo negocio, orientándose al producto (comunicación) y al dinero (millones).

**Cuadro 29 – LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS – JOSÉ MARÍA
BERGARECHE (2001-04)**

| Concepto | Frecuencia | |
|-------------------------------------|------------|----------|
| | Simple | Relativa |
| <u>comunicación</u> | 14 | 100% |
| <u>año</u> | 13 | 92.8% |
| <u>millones</u> | 12 | 85.7% |
| <u>ejercicio</u> | 11 | 78.5% |
| <u>sector</u> | 9 | 64.2% |
| <u>Vocento</u> | 8 | 57.1% |
| <u>país</u> | 6 | 42.8% |
| <u>futuro</u> | 6 | 42.8% |
| <u>ejemplares</u> | 5 | 35.7% |
| <u>económico</u> | 5 | 35.7% |
| <u>empresarial</u> | 5 | 35.7% |
| <u>calidad</u> | 5 | 35.7% |
| <u>Grupo Correo Prensa Española</u> | 5 | 35.7% |



**Cuadro 30 – LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS –
JOSÉ MARÍA BERGARECHE (2001-2004)**

| BERGARECHE (2001-2004) | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|--------|----------|-----------|-----|--------------|--------|---------|------------|------|---------------|---------|--------|-------------|-----------|
| Concepto | x-ord-y-ori | weight | millones | ejercicio | año | comunicación | sector | Vocento | ejemplares | país | Correo_Prensa | calidad | futuro | empresarial | económico |
| millones | 0.5710.34 | 12 | 12 | 11 | 7 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ejercicio | 0.5810.25 | 11 | 11 | 11 | 7 | 1 | 1 | 2 | 4 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| año | 0.5210.28 | 13 | 7 | 7 | 13 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| comunicación | 0.4810.86 | 14 | 2 | 1 | 1 | 14 | 5 | 7 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| sector | 0.6410.76 | 9 | 2 | 1 | 2 | 5 | 9 | 2 | 1 | 4 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Vocento | 0.4210.70 | 8 | 2 | 2 | 1 | 7 | 2 | 8 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ejemplares | 0.6310.36 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 5 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| país | 0.5610.74 | 6 | 1 | 0 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Grupo_Correo_Prensa_Española | 0.6310.47 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| calidad | 0.2610.47 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | 1 | 2 | 0 |
| futuro | 0.2210.70 | 6 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 0 |
| empresarial | 0.2310.31 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 5 | 1 |
| económico | 0.4310.00 | 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 |

A continuación reproducimos la selección de fragmentos de José María Bergareche que el programa *Leximancer Document Summary* significa como más representativos de sus discursos anuales.

2001

“Hoy, Grupo Correo Prensa Española es uno de los grupos más importantes de nuestro país, líder en prensa, con 830.000 ejemplares y 3,4 millones de lectores diarios, y en el sector de los suplementos semanales. Es además un referente en medios audiovisuales, a través de Telecinco, televisiones locales y medios digitales, y en la producción para cine y televisión, con participaciones destacadas en Grupo Árbol, BocaBoca y Europroducciones. Tiene una presencia muy relevante en Internet y en otras actividades complementarias de la comunicación”¹⁸⁷.

2002

“En este escenario tan poco favorable, Grupo Correo Prensa Española ha logrado, sin embargo, un ejercicio muy satisfactorio con unos ingresos totales de 625 millones de euros, un resultado de explotación de 73,3 millones, un EBITDA de 108,4 millones, y un beneficio neto consolidado de 64,8 millones de euros, lo que supone un incremento del 93,7% respecto al año anterior”¹⁸⁸.

2003

“El año 2003 no ha sido, como se esperaba, un año de recuperación del mercado publicitario. En este entorno, Vocento ha conseguido un ejercicio económico muy provechoso, con una notable mejora en todos y cada uno de los márgenes de rentabilidad. Los ingresos totales ascendieron a 647,8 millones de euros, el resultado de explotación se

¹⁸⁷ Bergareche, J. M. (2001). Carta del vicepresidente y consejero delegado. Informe anual 2001, Grupo Correo Prensa Española: 8-9.

¹⁸⁸ Bergareche, J. M. (2002). Carta del vicepresidente y consejero delegado. Informe anual 2002, Grupo Correo Prensa Española: 8-9.

situó en 81,9 millones -lo que supone un crecimiento del 11,7%- y un beneficio neto consolidado de 183,6 millones, resultado muy favorecido por la venta de un 12% de nuestra participación en Telecinco”¹⁸⁹.

2004

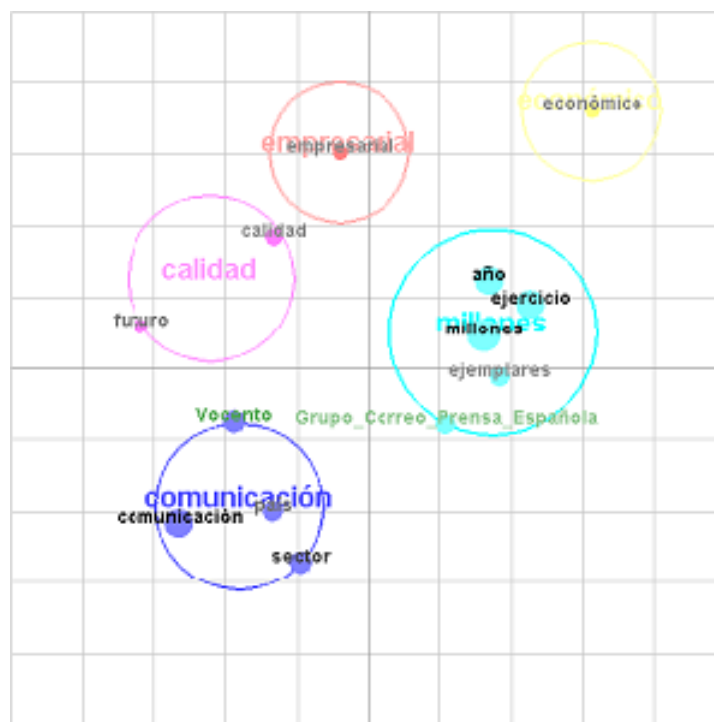
“La estrategia de Vocento es la misma de siempre: consolidar y crecer. Este es el doble objetivo que ya hemos conseguido en 2004. Además el año nos ha dejado constancia de la emergencia de una nueva línea de negocio que hemos sabido identificar y rentabilizar a tiempo, las promociones, cuyos ingresos se unen a los publicitarios y a los procedentes de la venta de ejemplares”¹⁹⁰.

Ahora bien, si se observa el mapa conceptual de los discursos de José María Bergareche (véase Figura 32), no aparece una idea central que guíe a los distintos temas que se mencionan, sino que más bien aparecen los temas alejados unos de otros, pero todos dentro del contexto general de los resultados del grupo durante un año de ejercicio. La dirección estratégica del vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Vocento pasa por un presente marcado por el ejercicio del grupo en el plazo de un año, por los ejemplares vendidos y por los millones obtenidos a través de las diversas operaciones realizadas. Por otro lado, el futuro se asocia a la calidad, confirmando lo que ya se vislumbraba en el perfil de José María Bergareche, al señalar que el reto del grupo es “mejorar calidad a menor coste”. El reto es el futuro y está muy asociado al objetivo del negocio – objetivo que es propio de todo negocio. Por lo tanto, la visión de Bergareche se aleja de la finalidad superior que se observa en Ybarra, diferencia que ya viene marcada por los cargos que cada uno de ellos tiene dentro de la jerarquía de la organización, donde el rol del primero es totalmente ejecutivo, mientras el del segundo no.

¹⁸⁹ Bergareche, J. M. (2004). Carta del vicepresidente y consejero delegado. Informe anual 2004, Vocento: 12-13.

¹⁹⁰ Vocento (2005c). Informe anual 2005, Vocento: 190.

Figura 32 – MAPA CONCEPTUAL – JOSÉ MARÍA BERGARECHE (01-04)



En conclusión, el análisis de los discursos ha permitido confirmar lo que ya se vislumbraba en los perfiles de Santiago de Ybarra y de José María Bergareche. Los perfiles del presidente y del vicepresidente ejecutivo y consejero delegado del grupo habían dejado entrever diferencias en cuanto a la forma de entender la dirección estratégica de la organización. El análisis de los discursos ha venido a confirmar la orientación de Ybarra hacia una finalidad superior y el apego de Bergareche a los temas propiamente vinculados al negocio – la visión del negocio orientada a contribuir a la sociedad a través de la cultura del primero, y la visión del negocio orientado a conseguir beneficio por parte del segundo.

CAPÍTULO VII

7. GRUPO PRISA

Promotora de Informaciones S.A. fue constituida¹⁹¹ el 18 de enero de 1972. Aunque oficialmente este sea el año en el que se creó la empresa editora del diario El País, está ampliamente reconocido que fue en 1958, con la creación de la Editorial Santillana, por parte de Jesús de Polanco, cuando nace realmente el Grupo Prisa.

Jesús de Polanco, a partir de una pequeña editora de libros, contituyó lo que, hasta la fecha de realización de este estudio, es el mayor grupo de comunicación español en términos de facturación, activos, número de empleados y liderazgo en distintos sectores de actividad de la industria de la comunicación (edición, impresión, prensa y radio) y con una importante presencia en otros sectores (televisión, revistas, Internet y entretenimiento) tanto a nivel nacional como internacional.

El Grupo Prisa, cuya misión es ser “líder de comunicación, educación, cultura y entretenimiento en español”¹⁹² ha seguido una estrategia conglomeral cuyo alcance geográfico ha traspasado los límites nacionales, y ha accedido a competir en un escenario internacional cuyos principales competidores son los grupos Televisa, Globo, Grupo Clarín, News Corporation, Viacom, Time Warner, Disney, Bertelsmann y Vivendi Universal.

¹⁹¹ Domicilio Social: Calle Gran Vía 32.

¹⁹² Polanco, J. - Varela, J. (2004). "Circuló la edición número 10.000, "El País" de Madrid y su liderazgo." Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI diciembre(088): 38-45.

El capital social¹⁹³ de Prisa es de veintiún millones ochocientos ochenta mil euros. Dichas acciones cotizan en las cuatro Bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) a través del mercado continuo, desde junio de 2000.

A diferencia del grupo Vocento, en el cual han existido distintos líderes que han ocupado los dos principales puestos de la compañía, presidencia y primer cargo ejecutivo¹⁹⁴, la cabeza de Prisa ha sido desde los inicios la de su fundador: Jesús de Polanco. Otra diferencia que se establece con respecto a Vocento es que el máximo ejecutivo de la compañía no pertenece a la familia propietaria del Grupo, en este caso, ni siquiera por un directivo o empresario en origen, sino por el escritor y periodista, Juan Luis Cebrián, que a la edad de 31 años fue nombrado director El País, buque insignia de Prisa desde sus inicios hasta hoy.

La pregunta que se pretende responder en este capítulo es la siguiente: A la luz de los hitos estratégicos del Grupo Prisa y de los discursos de sus máximos dirigentes ¿qué tipo de parámetros estratégicos predominan en la formulación y toma de decisiones estratégicas de los dos hombres de vértice, Jesús de Polanco y Juan Luis Cebrián?

En el primer apartado del capítulo, después de trazar los antecedentes más relevantes de la compañía, se exponen los principales movimientos estratégicos estructurados por las distintas unidades de negocio del grupo durante el periodo 2000-2004.

¹⁹³ El capital social está representado por doscientas dieciocho millones ochocientos doce mil quinientas (218.812.500) acciones, de una décima (0,1) de euro de valor nominal cada una, que están representadas por medio de anotaciones en cuenta.

¹⁹⁴ Consejero Delegado o Director General.

En el siguiente epígrafe se desarrollan los perfiles personales y profesionales de Jesús de Polanco y Juan Luis Cebrián a partir de la información¹⁹⁵ que se dispone de cada uno de ellos y del análisis de los discursos publicados en las memorias anuales.

En el capítulo VIII dedicado a las conclusiones se exponen los resultados globales de la aplicación del modelo con un resumen en el que se contrastan los hitos estratégicos, los perfiles de los hombres de vértice y al análisis de contenido de los discursos y se establece una clasificación según el modelo Kase¹⁹⁶.

7.1. Evolución Grupo Prisa

7.1.1. Antecedentes

La historia del Grupo Prisa está estrechamente conectada con la del periódico El País y con el fallecido presidente de la compañía, Jesús de Polanco. A los cinco años de haberse licenciado en derecho, Polanco fundó en 1958 una editorial de libros de texto llamada Editorial Santillana. Durante los catorce años siguientes, la Editorial Santillana pasaría a ser una de las editoriales líderes de libros escolares del país. Desde esta posición, el negocio fue creciendo hasta convertirse en 2004 en la editorial de libros de texto líder en España y Latinoamérica.

¹⁹⁵ En el caso del presidente de Prisa, a raíz de su muerte, se publicaron numerosos escritos en su memoria que han sido especialmente útiles en los últimos compases del doctorado para completar este trabajo.

¹⁹⁶ Desarrollado ampliamente en el capítulo 3. EL MODELO KASE DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE.

En mayo de 1972, Polanco que contaba entonces con 42 años de edad, se incorporó como accionista al Grupo Prisa, fundado por José Ortega Spottorno¹⁹⁷. En mayo de 1976, Prisa lanzaba el periódico que se constituiría en el buque insignia del Grupo, El País, justo en el momento en el que dio comienzo la transición hacia una democracia parlamentaria. Juan Luis Cebrián, a sus 31 años, fue el director fundador del periódico.

El País, tal y como señala numerosos analistas se ha implicado activamente en la transición española y en la modernización de España¹⁹⁸, y a querido ser siempre, como adelantaba el primer editorial del diario, una institución para “transmitir unos determinados valores a la sociedad”¹⁹⁹

El APÉNDICE II Cronología de hitos estratégicos, epígrafe II.II PRISA²⁰⁰
contiene un amplio y detallado repaso cronológico de la historia del grupo Prisa.

7.1.2. Período 2000-2004: Hitos estratégicos

¹⁹⁷ José Ortega Spottorno, Ingeniero agrónomo, memorialista y editor español, es el tercer hijo de José Ortega y Gasset. Editor de la Revista de Occidente que fundara su padre. Creó Alianza Editorial en 1966; fundó la empresa Prisa, y promovió la creación del diario El País. Fue miembro del Consejo de Administración de El País hasta 1984, apoyándose incondicionalmente en Juan Luis Cebrián y Jesús de Polanco para su éxito. Fue Senador por elección real en la Legislatura Constituyente en aplicación de la Ley para la Reforma Política de 1977.

¹⁹⁸ Cfr. Seone, M. C. y S. Sueiro (2004). Una historia de El País y del Grupo Prisa. De una aventura incierta a una gran industria cultural Barcelona, Plaza y Janés.; Vargas Llosa, M. (2007). Un hombre decisivo. El País: 21.

¹⁹⁹ Haubrich, W. (1976). Francos Erben: Spanien auf d. Weg in d. Gegenwart Kiepenheuer und Witsch.

²⁰⁰ pp. 300

Tras la OPV de Sogecable en junio de 1999, las principales tareas del consejero delegado Juan Luis Cebrián en el Grupo Prisa se centraron en llevar a cabo la integración de la Editorial Santillana y posteriormente la salida a Bolsa²⁰¹ del propio grupo Prisa por valor de 867 millones de dólares.

En el año 2000 Jesús de Polanco manifestaba su satisfacción por la salida a Bolsa con los siguientes términos: “llevamos a cabo una oferta pública de venta de acciones que puso en Bolsa el 20% del capital de la compañía, y que, con las participaciones de los accionistas minoritarios, permitió después ampliar hasta el 31,6% el porcentaje de acciones libres en el mercado. Se abrió con ello una nueva fase en la evolución de nuestra empresa. Miles de inversores, institucionales y particulares, de España y de fuera de España, se vincularon a Prisa como accionistas y depositaron su confianza en el futuro de nuestra compañía y en el trabajo y la gestión de nuestros equipos profesionales”²⁰².

Acto seguido de que la compañía saliera a Bolsa²⁰³, una de las prioridades fue convertir el conjunto de negocios mediáticos en una corporación integrada. Para efectuarlo, el equipo directivo necesitó crear una estructura de unidades de negocio, hacer frente a serios retos culturales y crear un conjunto de procesos de negocio y unidades organizativas que satisficiera las demandas de una corporación tan compleja.

Para dirigir esta corporación Prisa reclutó a Ignacio Santillana²⁰⁴. Desde el comienzo, el equipo directivo trabajó para crear una estructura de unidades de negocio que

²⁰¹ La OPV tuvo lugar el 28 de junio de 2000 en la Bolsa de Madrid.

²⁰² Polanco, J. (2001). Carta del presidente. Informe anual 2001. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 9-11.

²⁰³ Cfr. Grupo Prisa. (2007). "Prisa. Educación, información, entretenimiento." Consultado 03-03-07, 2007, en www.prisa.es.

²⁰⁴ Directivo que anteriormente había liderado la expansión internacional de la multinacional española Telefónica.

permitiera gestionar separadamente sus diferentes negocios y, al mismo tiempo, beneficiarse de las sinergias entre unidades. (Vergés, Tàpies et al. 2004)

En el año 2001 Prisa se dividía en ocho unidades de negocio diferentes que eran las siguientes: *El País*, Unidades de Medios España, Unidad Educación y Formación: Santillana, Medios Internacionales, Ocio y entretenimiento, Recursos (servicios de impresión, agencia de publicidad y distribución) y Sogecable.

A continuación desarrollamos cada una de las **unidades de negocio** que conforman la estructura corporativa de Prisa.

El País

El diario El País es el buque insignia del grupo. Con unos lectores leales y una identidad muy marcada el periódico dirigido por Juan Luis Cebrián²⁰⁵ ha sido el periódico general nacional más importante de España en términos de tirada, número de lectores e influencia política, desde 1984²⁰⁶. A pesar de su posición de líder del mercado, la tirada desde el año 2000 hasta 2004 había estado creciendo en torno al 2% anual.

“La clave del desarrollo del El País fue su lucha por la autosuficiencia, por depender de sí mismo, por zanjar cuanto antes las deudas con los bancos, con cualquier

²⁰⁵ Juan Luis Cebrián fue uno de los fundadores del diario *El País* y ocupa el cargo de director del

²⁰⁶ En 2003 El País vendió una media diaria de 440.000 ejemplares y de 770.000 de la edición dominical según datos de la OJD.

organismo que le pudiera influir en la independencia que juzgábamos esencial desde el principio para que la empresa fuera destinada exclusivamente a hacer un periódico”²⁰⁷

Respecto a la aportación de la unidad de negocio El País a la cuenta de resultados del grupo, aunque no es la que más ingresos genera sí es que más beneficio (EBIT) obtiene (véase Cuadro 31)

Cuadro 31 – RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO, PRISA 2003

(En millones de euros)

Fuente: Datos de la compañía

| Unidad de negocio | Ingresos | EBIT |
|-------------------------------------|---------------|--------------|
| El País | 300,5 | 83,9 |
| Medios España | 332,3 | 27,6 |
| Medios Internacionales | 50,2 | -3,3 |
| Educación y formación | 334,3 | 35,5 |
| Ocio y Entretenimiento | 87,9 | -4 |
| Prisacom | 11,7 | 10,6 |
| Prisaprint (Dédalo) | 115,5 | 7,8 |
| GDM | 89,8 | 7 |
| Distribución, otros y consolidación | -17,3 | -7,8 |
| Total | 1304,9 | 136,1 |

²⁰⁷ Cebrián, J. L. (2006). Evolución y perspectivas del sector de la comunicación en España. FORO COMPLUTENSE, Madrid - Escuela Universitaria de Estudios Empresariales UCM, Universidad Complutense de Madrid.

Figura 33 – DESGLOSE DE LOS INGRESOS POR LÍNEA DE NEGOCIO DE PRISA
(2003)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la compañía



Unidad de Medios España

La unidad de Medios España estaba compuesta por los intereses de Prisa en radio, prensa especializada y local y televisión local.

La unidad de negocio de radio creaba, producía y emitía programas de radio por toda España. Operaba seis cadenas de radio nacionales y gestionaba 424 emisoras de radiodifusión a través de la SER y su 49,53% de participación en Antena 3 de Radio. La red de emisores incluía tanto la programación convencional (cadena SER) como las radios musicales (40 principales, Cadena Dial, M-80 Radio, Radiolé y Maxima FM).

Prensa especializada y local incluía dos diarios nacionales: el deportivo AS y el económico Cinco Días. El grupo también publicaba revistas como Cinemanía (de cine) con una tirada de 72.000 ejemplares; la edición española de Rolling Stone, así como cabeceras más pequeñas y publicaciones especializadas. La unidad también publicaba periódicos locales como El Correo de Andalucía y el Diario de Jaén.

Localia era la marca que agrupaba los canales de televisión locales que pertenecían a Prisa. En 2003, Localia había crecido en términos del número de emisoras, incorporando nuevos socios y diseñando un modelo de programación basado en el desarrollo de una nueva línea de imagen corporativa, programas especiales dedicados a asuntos de actualidad, el fortalecimiento de los programas de deportes y contenidos nacionales e internacionales de grandes proveedores, como Disney, Paramount y Warner. En 2003 existían 879 emisores de televisión locales en España, de los cuales 76 pertenecían a Localia. En 2005 el número de cadenas ascendía a 95 (véase Cuadro 32)

Cuadro 32 – GRUPOS DE TELEVISIÓN LOCAL (2005)

Fuente: AIMC, EMG

| | Cadenas | Sintonización (miles de individuos) | Reach (miles de indiv.) [1] |
|-------------------------|---------|--|--------------------------------|
| Localia TV | 95 | 13.006 | 7.572 |
| Local Media TV | 142 | 9.409 | 4.999 |
| Vocento | 42 | 8.999 | 4.546 |
| UNE | 28 | 5.323 | 2.625 |
| Popular TV | 67 | 4.681 | 2.041 |
| Grupo Canal 47 TV | 64 | 4.490 | 1.676 |
| TV Castilla y León [2] | 19 | 1.380 | 1.109 |
| Canal 4 Castilla y León | 12 | 1.233 | 954 |

[1] Acumulado mensual
[1] Asociado a Vocento

Al igual que el modelo multimedia regional de Vocento²⁰⁸, el contar con una red sólida de televisión local y desarrollar la prensa local y regional, junto con las emisoras de radio, permitiría a Prisa ofrecer interesantes paquetes publicitarios combinados.

En 2003, el negocio de la radio era la principal generador de flujo de caja de la unidad, mientras que Localia todavía seguía perdiendo dinero (véase Cuadro 31).

Unidad Educación y Formación: Santillana

Santillana fue fundada en 1958 como editorial de libros escolares. Aunque su origen se sitúa en España, tiene presencia a través de filiales propias en prácticamente todos los países de habla hispana: México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Puerto Rico y Ecuador, además de de Portugal, Reino Unido, Brasil y Estados Unidos.

En el año 2000 Santillana fue incorporada al Grupo Prisa y estructurada en tres divisiones: educación, interés general y formación²⁰⁹. En total, el 60% de las ventas de la unidad procedían de América; México y Brasil representaban el 21% y 12% del total de ventas, respectivamente (Véase Cuadro 31).

Prisa aprovechó el crecimiento en el sector escolar de Latinoamérica, consecuencia de los planes gubernamentales llevados a cabo para desarrollar el sistema de educación pública. A esto cabe sumar el aumento de la importancia del español como lengua extranjera en algunos países de todo el mundo, y el incremento de la demanda de libros de texto en español en Estados Unidos y Brasil (véase Figura 34).

²⁰⁸ Véase capítulo VI, epígrafe 6.1.2. Período 2000-2004: Hitos estratégicos.

²⁰⁹ Santillana publicaba libros bajo las siguientes editoras: Santillana, Moderna, Aguilar, Alfaguara, Taurus, El País Aguilar, Altea, Richmond, Alamah, Constancia, Suma de Letras y Punto de lectura.

Medios Internacionales

La unidad de negocio internacional se creó en la segunda mitad de 2001 con la intención de agrupar diferentes intereses en los cuales Prisa estaba invirtiendo y desarrollando fuera de España (con la excepción de Santillana)

El objetivo principal de esta unidad de negocio era la creación de un modelo de radio panamericano, basado en el sistema desarrollado por la SER en España, y la agrupación de miembros o emisoras asociadas de toda América. Se esperaba que la estandarización de los contenidos, la creación de marcas comunes con contenidos locales entre los diferentes países y la estandarización de la producción y la publicidad condujeran a la optimización estructural y a mayores ganancias.

A principios del año 2000 Cebrián marcaba un objetivo estratégico a nivel internacional para los cuatro años siguientes por el cual las ventas debían aumentar del 15% al 40% (Edmondson y Malkin 2000).

Entre 2001 y 2003 se adquirieron y crearon una serie de emisoras de radio en siete países (Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá, México, así como radios en español en Miami, en Estados Unidos, y París, en Francia). En total, se aunaron 300 emisoras de radio para formar el Grupo Latino de Radio (GLR), con una audiencia de 11 millones de personas. Según el sitio web del grupo prisa, “el proyecto de radio de Prisa en Latinoamérica es uno de los más ambiciosos del Grupo, que aspira a ampliar su presencia en el continente americano a través de adquisiciones de emisoras y asociaciones con empresas radiofónicas locales”²¹⁰.

²¹⁰ Vergés, S., J. Tàpies, et al. (2004). Grupo Prisa. Barcelona, IESE Publishing: 21.

Aunque su principal actividad radicaba en el sector de la radio, Medios Internacionales también tenía inversiones en medios impresos²¹¹ y un 25% de participación en una emisora de televisión de Bolivia.

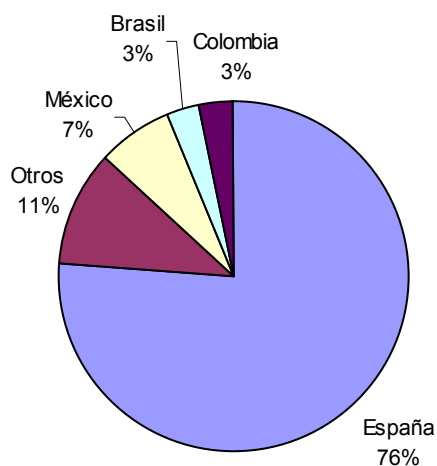
Para el equipo directivo de Prisa, desarrollar el negocio fuera de España ha sido una cuestión clave. La primera base de la estrategia de internacionalización del Grupo radicaba en apoyarse en sus contenidos en español y dirigirse a países latinoamericanos de habla hispana para crecer. La idea consistía en penetrar en esos mercados con libros de texto y medios de radio y televisión como primer paso. La Editorial Santillana ya había tenido éxito en los países latinoamericanos, así que la idea era seguir incrementando el negocio de libros e invertir agresivamente en radio y, posteriormente, en televisión (2001f)

Durante los años 2000-2004 se decidió no invertir fuertemente en el politizado mundo de la prensa diaria, al menos a corto plazo. Por otro lado, Internet empezaba a cobrar impulso, y se pensaba que este medio podría desempeñar un papel significativo con relación a los medios impresos.

²¹¹ En medios impresos, el Grupo tenía tres periódicos en Bolivia, incluidos *La Razón*, un periódico líder de La Paz, y *Extra*, el diario de mayor tirada del país.

Figura 34 – REPARTO GEOGRÁFICO DE LAS VENTAS, PRISA 2003

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la compañía



Ocio y Entretenimiento

Esta unidad integraba todas las actividades de entretenimiento del Grupo Prisa, incluidos el negocio musical y la producción audiovisual, los cuales englobaban las actividades de la compañía de discos *Gran Vía Musical*, la productora audiovisual *Plural Entertainment* y la compañía de cine *Tesela PC*. En 2003 generaron 87,9 millones de euros.

Debido a la situación de la industria musical, afectada por la piratería y las descargas de Internet, en marzo de 2004 el Grupo Prisa alcanzó un acuerdo con *Universal* para vender sus activos discográficos. *Gran Vía Musical* continuó con el negocio de distribución de discos, la actividad de eventos y la edición de música.

Prisacom

Todas las actividades digitales del Grupo Prisa estaban centralizadas en Prisacom, unidad de negocio que pertenecía totalmente al Grupo y cuyo cometido era exclusivamente las actividades “on-line” en todos los formatos: webs, teléfonos móviles y televisión. Prisacom tenía los derechos exclusivos para explotar todas las marcas y contenidos del Grupo Prisa en mercados digitales.

Las tres áreas sobre las que operaba Prisacom en la provisión de contenidos eran las siguientes: información, ocio y entretenimiento, y educación, defendiendo la posición “off-line” del Grupo en el mercado “on-line” y entrando en nuevos negocios *on-line* (Fernández Ruíz 2004).

Prisacom seguía una estrategia vertical en términos de desarrollo de sitios web verticales para la mayoría de sus áreas básicas (información general, información económica, deportes, música y radio), aprovechándose de las marcas “off-line” para asegurar que los esfuerzos comerciales involucraban a todos los canales de distribución: webs, teléfonos móviles y televisión. Sus principales fuentes de ingresos eran la publicidad, el desarrollo de proyectos móviles y la venta de contenidos B2C²¹² (suscripciones) y B2B²¹³ (a terceras empresas)

Elpais.es fue creado en mayo de 1996, y desde el principio se posicionó como el sitio web de información general líder en términos de audiencia. En noviembre de 2002 Elpais.es lanzaba una nueva versión con un diseño totalmente actualizado que requería que el usuario se suscribiese para obtener acceso al productor, lo que le convertía en el primer diario “on-lines” de España, y uno de los pocos de Europa, que cobraba a sus usuarios por

²¹² Business to Commerce

²¹³ Business to Business

entrar en el sitio. En marzo de 2004, el número de suscriptores de Elpais.es totalizaba 30.118.

Prisa también tenía una participación del 24,23% en Iberbanda una empresa de telecomunicaciones proveedora de servicios de voz y datos de alta capacidad en banda ancha, con licencia desde marzo de 2000. Iberbanda, cuya red cubría todo el territorio español, utilizaba una tecnología (LMDS) que se ajustaba con idoneidad para completar la distribución de banda ancha en el kilómetro final, permitiéndole ofrecer condiciones competitivas a pequeñas y medianas empresas al segmento residencial. El año 2002 constituyó el primer año completo de actividades de ventas.

Recursos

La nueva unidad de negocio denominada recursos²¹⁴ formada en 2001 integraba los servicios de impresión (*Dédalo*), GDM²¹⁵ y distribución.

En octubre de 2003, Prisaprint se fusionó con Molestar para crear la mayor empresa de impresión de España, Dédalo. La nueva compañía estaba igualmente participada en un 40% por Prisa y Molestar, y en un 20% por Ibersuizas, un socio financiero.

Gerencia de Medios (GDM) era la agencia de publicidad número 1 de España. Imprimía publicidad en todos los medios propiedad del grupo, salvo El País, así como en una serie de periódicos y revistas independientes regionales. También vendía tiempo en las emisoras de radio del grupo y en sitios web de todo el mundo, y alcanzó acuerdos con cadenas de televisión públicas y privadas.

²¹⁴ Cfr. Edmondson, G. y E. Malkin (2000). Grupo Prisa Wants to Conquer the New World BusinessWeek

²¹⁵ Gerencia de Medios

Distribución era la unidad dedicada a la distribución de periódicos. Prisa poseía la compañía Redprensa y tenía participaciones en once empresas de distribución, que cubrían un total de 39 provincias españolas y servía a un total de 24.500 puntos de venta, el 82% de la red nacional.

Sogecable

Sogecable era una productora española de televisión y cine en la cual Prisa tenía una participación del 22% y el control de la dirección.

Sogecable era el proveedor de televisión de pago líder en España y estaba compuesto por un grupo de empresas que llevaba a cabo actividades integradas verticalmente dentro de los derechos de la televisión española y en el mercado de servicios adicionales. Las principales fuentes de ingresos correspondían a las actividades de Sogecable en el sector de la televisión de pago, a través de Canal+ y Digital+.

Digital+ emitía más de cien canales nacionales e internacionales y servicios de programación vía satélite. Sogecable comenzó la emisión digital por satélite en 1997 con el lanzamiento de CSD²¹⁶. Digital+, una nueva oferta DTH (directo al hogar), fue lanzada después de la integración de la plataforma Vía Digital en Sogecable en julio de 2003.

Además, Sogecable desarrollaba la producción, distribución y proyección de películas, la producción y venta de canales temáticos, y estaba presente en actividades complementarias relacionadas con la adquisición de derechos de películas y deportes, la gestión de suscriptores y ventas de publicidad, entre otras. Sogecable era uno de los participantes más importantes en el mercado de productores de cine.

²¹⁶ Canal Satélite Digital

Construyendo una cultura común

Para el Grupo Prisa, los años 2001 y 2002 fue un período de profundos cambios organizativos debido a la integración de unidades de negocio con culturas y estilos organizativos dispares.

El buque insignia del grupo, el diario *El País*, tenía unos lectores leales y una identidad muy marcada. Era eficazmente dirigido por su fundador, Juan Luis Cebrián quien era además consejero delegado del Grupo Prisa. Sus 890 empleados eran responsables del 60% de los beneficios del grupo. El éxito del periódico había permitido la diversificación del Grupo Prisa.

El grupo editorial de libros de texto Santillana había sido una empresa independiente durante 42 años. Santillana también exitosa en su trayectoria empresarial estaba conformada por veteranos ejecutivos convencidos, muchos de ellos, de que habían proporcionado buena parte del cash flow que había permitido a Polanco construir el Grupo Prisa al comienzo.

Otras unidades, como Medios España y Medios Internacionales, fueron formadas mediante la adquisición de empresas independientes que aún no había perdido su propia identidad²¹⁷. Por su parte, la participación de Prisa en el sector de la televisión de pago por medio de Sogecable era importante y completaba la presencia en el conjunto de la industria de medios de comunicación.

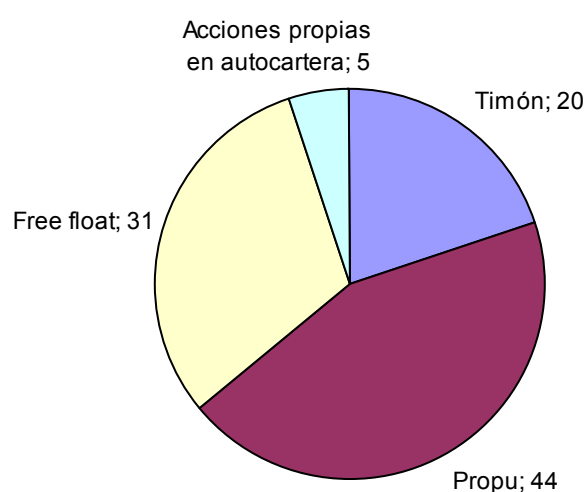
²¹⁷ Un ejemplo lo representan los periódicos *Cinco Días* y *As*, cada uno de ellos con una filosofía del periodismo, un estilo y una cultura interna completamente distintos.

Además de los desafíos que supuso formar una identidad corporativa común entre empresas tan establecidas, el otro desafío al que se enfrentaron Jesús de Polanco y Juan Luis Cebrián, estribaba en que, durante muchos años, el Grupo había sido dirigido como un negocio familiar y que Propu y Timón, empresas controlada por la familia Polanco, seguían poseyendo alrededor del 63% de las acciones del Grupo (Véase Figura 35) Hay que añadir que una serie de familiares ocupaban puestos ejecutivos en la compañía, buena prueba del compromiso de la familia en el negocio; y al mismo tiempo, Prisa había estado reclutando activamente profesionales²¹⁸ de gran talento para dirigir distintas partes del mismo.

Figura 35 – ESTRUCTURA ACCIONARIAL DE PRISA

Porcentaje de participación

Fuente: Datos de la compañía.

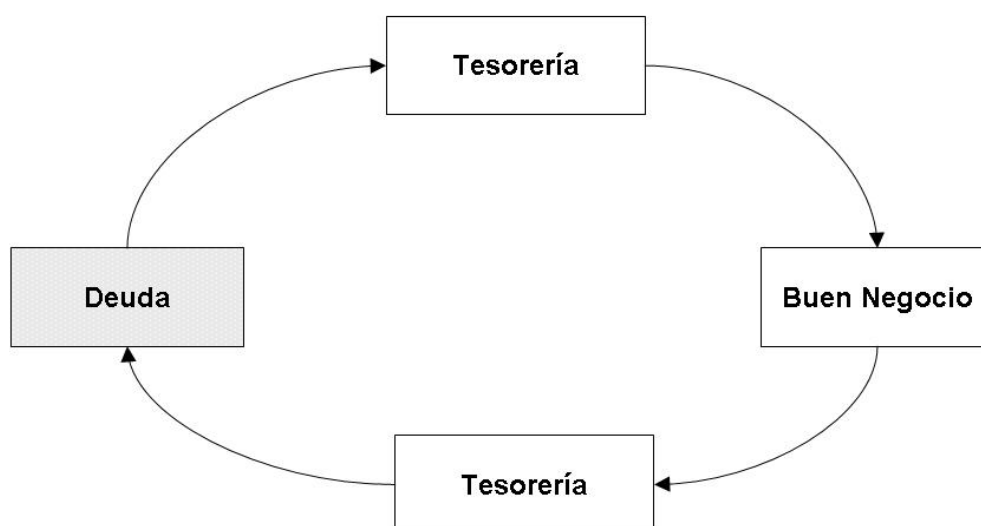


²¹⁸ Cfr. Expansión (2005). SCH chairman the most influential person in Spain. Expansión. Madrid: 28.

En el área de la gestión hay que hacer notar la deuda del grupo hasta 3,5 veces el Ebitda (beneficio bruto de explotación)²¹⁹. El Grupo Prisa, desde el punto de vista económico funciona como una financiadora de sus unidades de negocio, de ahí la alta deuda con entidades de crédito para inversiones en las empresas del grupo (véase Figura 36).

Figura 36 – ESTRATEGIA FINANCIERA GRUPO PRISA

Fuente: Elaboración propia a partir de (Urrutia, I. 2007)²²⁰



Pasos estructurales

Para hacer frente al cada vez más complejo desafío que suponía dirigir una corporación altamente diversificada, Jesús de Polanco y Juan Luis Cebrián, pusieron en

²¹⁹ Véase APÉNDICE III Magnitudes económicas y documentos contables; p.

Cuadro 45 – MAGNITUDES ECONÓMICAS: PRISA (2001-2004)

²²⁰ Para un mayor detalle del cuadro de financiación del Grupo Prisa véase Cuadro 45 – MAGNITUDES ECONÓMICAS: PRISA (2001-2004) p. 313.

marcha una serie de elementos estructurales que sirvieron para gestionar el Grupo sobre una base estratégica diaria.

Una de las primeras medidas de los líderes de la compañía fue permitir que las operaciones del día a día fueran dirigidas por los ejecutivos del Grupo. La idea era que Jesús de Polanco y el propio Juan Luis Cebrián se limitaran a las cuestiones estratégicas y fomentaran una cultura que permitiera a los ejecutivos individuales desarrollar sus propias soluciones basadas en el análisis de las oportunidades y alternativas a su disposición. Se buscaba establecer una serie de elementos estructurales diseñados y dotados de los recursos necesarios para que Prisa fuera capaz de empezar a trabajar en una nueva estrategia a nivel corporativo que le permitiera competir con los principales grupos mediáticos a nivel nacional e internacional.

Se formó un nuevo comité ejecutivo con Juan Luis Cebrián como presidente del mismo e Ignacio Santillana como coordinador. La idea de era que estuviesen representadas todas las áreas del Grupo. El comité incluía cuatro miembros de la familia Polanco: Ignacio Polanco, vicepresidente; Isabel Polanco, que dirigía la compañía de libros de texto; Javier Díez de Polanco, consejero delegado de Sogecable, y Jaime Polanco, que dirigía Medios Internacionales. Otros miembros del comité eran el responsable de la unidad de Medios España, Augusto Delkader, y el secretario del consejo de administración, Miguel Satrústegui.

El comité ejecutivo se reunía cada quince días y trabajaba para establecer la agenda del Grupo. Jesús de Polanco conocía toda lo que se debatía en ese comité, aunque no era miembro del mismo, y sólo participaba en aquellas cuestiones que llegaban al consejo de administración, del cual él era presidente.

El siguiente foro de debate que se creó fue el comité de negocios, formado por los principales directores de cada unidad de negocio y presidido por Cebrián. Este grupo se reunía para revisar los resultados de cada una de las unidades y debatir cualquier tema que implicase a varias unidades.

Un tercer nivel se estableció en el comité corporativo, conformado por todos los directores “staff” que dependían funcional y jerárquicamente de Juan Luis Cebrián en su papel de director general del Grupo. Este comité tenía por encargo, principalmente, asegurar el buen funcionamiento del aparato a nivel corporativo.

Existían otros comités que estudiaban diferentes cuestiones: recursos humanos, tecnologías de la información, compras, inversiones, internacional, costes y comunicación.

7.2. Perfil de los hombres de vértice de Prisa en el período 2000-2004

7.2.1. Jesús de Polanco

Fundador, propietario y presidente del Grupo Prisa hasta su muerte en el año 2007. Huérfano desde niño, se costeó los estudios vendiendo libros a domicilio. Militó en el Frente de Juventudes organización de adscripción voluntaria de la dictadura franquista, donde permaneció hasta los treinta y tantos años, según cuenta en sus memorias el abogado de Banesto Rafael Pérez Escolar.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense en 1953, comenzó su trayectoria profesional en tareas editoriales y de comercialización de libros. En 1958 fundó la Editorial Santillana.

Con la reforma educativa del ministro Villar Palasí, concretada en la Ley General de Educación de 1970, Santillana fue la única editorial que tuvo listos con arreglo a la nueva ley los libros de textos el curso escolar 1970/1971 con gran éxito.

Crea en 1972 el grupo Timón y un año después se incorpora al grupo fundador del diario "El País" desde donde llegará a ejercer de Consejero Delegado y Presidente. En 1976 se empieza a publicar "El País" que durante los primeros años, se convierte en el periódico más importante de ideología socialdemócrata, frente al periódico conservador ABC antes líder y a pesar de periódicos con una ideología más definida como Diario 16. Unos años después, en 1979 inicia la Fundación Santillana, para la promoción y estudio de nuevas técnicas educativas y de comunicación, así como la protección y difusión de la cultura.

En 1984 crea la sociedad (o holding) Promotora de Informaciones Sociedad Anónima (Prisa). En 1985 constituye la Sociedad Española de Radiodifusión (SER), dentro del grupo Unión Radio, que preside desde 1993. Tras ello, continuó expandiendo sus negocios editoriales y multimedia a Hispanoamérica o Europa.

Es miembro de la Academia Europea de las Artes y de las Ciencias y del Patronato de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción. También co-preside el Patronato de la Fundación Escuela de Periodismo.

Ha estado casado en dos ocasiones. Isabel Moreno Puncel fue su primera mujer y madre de sus cuatro hijos, de la que separó en 1989 después de 32 años de matrimonio. En el 2003 ponía fin a 19 años de convivencia y 11 de relación matrimonial con Mariluz Barreiros. Polanco y Mariluz Barreiros se habían casado el 31 de marzo de 1992.]

Entre los premios y reconocimientos cabe destacar: Premio Juan Lladó por el apoyo a la cultura y a la investigación (1994); nombrado hijo adoptivo de Cantabria "por su defensa de las libertades" (1997); honoris causa en Humanidades por la Brown University de los Estados Unidos (1997); miembro de honor del Instituto Caro y Cuervo de Bogotá, "por su labor a favor de la cultura y del idioma en sus diversas áreas" (1999); Medalla de Oro del Spanish Institute de Nueva York (2002); Premio Montblanc al Mecenazgo de las Artes, por su apoyo incondicional a la Fundación Santillana, promotor de su creación (2003); Legión de Honor de Francia "en justa recompensa a una trayectoria personal brillante, consiguiendo construir con gran éxito uno de los mayores grupos de comunicación europeo" (2004); entra por primera vez en la lista de los más ricos de Forbes ocupando la posición 210 (2005).

El presidente del Grupo Prisa, Jesús de Polanco Gutiérrez, en su carta a los accionistas publicada en el Informe anual relativo al ejercicio de 2000, escribía: «Los principios en los que Prisa ha basado su estrategia mantienen (...) su absoluta vigencia: independencia, rentabilidad, innovación e internacionalización. Los dos primeros presentes, como fundamento de toda nuestra actividad, y los dos restantes, determinantes como vectores clave para Prisa en su crecimiento».

Respecto a su visión de grupo el director general del Canal de televisión Cuatro, J. Moreno, ha dicho sobre Polanco: "(...) le oí decir que "Prisa no está aquí para ganar dinero, ni poder ni posición, sino para seguir siendo una empresa de comunicación con vocación de ganar en tamaño y calidad desde la garantía de la unidad familiar y la solvencia de los profesionales""²²¹.

A raíz de su muerte Cebrián manifestó: "Prisa refunda, visto el grupo desde hoy, las dos aventuras empresariales que me han motivado más a lo largo de la vida: la editorial

²²¹ Moreno, J. Ibid. Tres mensajes de futuro: 13.

Santillana y el lanzamiento de ese periódico, el PAIS. (...) Lo cierto es que Prisa nació de El País, y cuando en Prisa se integró Santillana se integraban en un solo grupo las dos principales actividades profesionales de mi vida” (Cebrián 2007).

La relación del Presidente de Prisa y su consejero delegado, Juan Luis Cebrián siempre fue estrecha. Según el propio Polanco “Desde el primer contacto con Cebrián hubo buena química”. En otra ocasión Polanco declaró: “Siempre nos hemos coordinado muy bien, no ha habido nada que yo sepa que Cebrián no lo supiera enseguida y no ha habido nada que él supiera que no pasara a ser también una información mía”²²².

En el binomio Polanco-Cebrián se observa una dirección sin fisuras y unidad de criterio. El punto de partida fue el pacto sellado entre Polanco y Cebrián, contado así por sus protagonistas, “En aquella comida nos dijimos que había que seguir adelante, contrastando entre nosotros los criterios que debíamos cumplir, sin romper nunca la solidez de las relaciones con los accionistas...” “Vamos a hacer un frente común” , eso fue lo que dijimos, y ese frente común nació aquel día y dura, como digo, hasta ahora mismo. Y de su cumplimiento yo no tengo la menor queja...”²²³

El propio Polanco, después de muchos años seguía reconociendo las bondades de la relación con su consejero delegado: “Esa es la base del éxito de El País y de las empresas que se fueron haciendo, creando o adquiriendo, posteriormente. Sin aquel espíritu, sellado en aquel momento, no habiéramos hecho nada”²²⁴.

Javier Moreno, director de El País, pone de manifiesto la visión de los hombres de vértice y la confianza transmitida por el presidente: "La clave de bóveda de una empresa de

²²² La Vanguardia (1994). Entrevista a Jesús de Polanco. La Vanguardia.

²²³ Futuro (1994). Entrevista a Jesús de Polanco. Futuro.

²²⁴ Seone, M. C. y S. Sueiro (2004). Una historia de El País y del Grupo Prisa. De una aventura incierta a una gran industria cultural Barcelona, Plaza y Janés.

modernidad y conquista del futuro cuyo espíritu fundacional no ha cambiado desde 1976: la confianza de Jesús en los equipos profesionales que han conformado El País desde los primeros días de su éxito temprano"²²⁵

Polanco declaraba respecto a su posición ejecutiva en los comienzos del grupo: “Yo tenía el poder, prácticamente desde el principio, pero no tenía la propiedad; era un accionista como los otros, pero tenía delegado el poder ejecutivo, y de ése me querían desposeer... Si me desplazaban a mí era más fácil manejar la línea del periódico, influir sobre el equipo profesional”²²⁶.

Entre los rasgos personales y profesionales de Polanco encontramos las siguientes semblanzas: “Desde que tengo uso de razón, una de mis obsesiones ha sido la de mantener la independencia, ésa ha sido la constante de mi vida”. “Inicié mi propia aventura empresarial, con los libros, haciendo de todo en ese sector, en unas circunstancias muy difíciles”. “El coraje a la hora de tomar decisiones empresariales arriesgando no sólo el prestigio profesional, sino también el patrimonio personal en el envite, marchó siempre en paralelo con su prudencia para analizar los proyectos y para arbitrar entre puntos de vista conflictivos”²²⁷.

Polanco guarda una estrecha relación con el propio expresidente del gobierno, Felipe González, quien manifiesta su reciprocidad: “Le tengo afecto y para mí es uno de mis amigos personales...”. “Esa relación, por supuesto, no tuvo nunca una base ideológica, sino personal y afectiva”²²⁸

²²⁵ Pradera, J. Ibid. Coraje y honor: 17.

²²⁶ Le Figaro (1994). Jesús de Polanco: "Il faut penser européen". Le Figaro.

²²⁷ Haubrich, W. (1976). Francos Erben: Spanien auf d. Weg in d. Gegenwart Kiepenheuer und Witsch.

²²⁸ Seone, M. C. y S. Sueiro (2004). Una historia de El País y del Grupo Prisa. De una aventura incierta a una gran industria cultural Barcelona, Plaza y Janés.

Respecto a su posición ideológica, muy controvertida en ocasiones por ser acusado de favoritismo del partido gobernante. Polanco, ante la pregunta del periodista alemán Haubrich “pero, en este país, todos os declararéis socialdemócratas”, contestó: “Es verdad, yo me siento socialdemócrata, pero no socialista... Yo nunca me he sentido proclive al socialismo tradicional. Mis amigos están en la zona ideológica de la socialdemocracia”²²⁹.

Sus competidores Ybarra y Bergareche ponen a Polanco de ejemplo de “emprendedor de éxito siempre consciente del determinante papel que los medios de comunicación juegan en la sociedad”. José María Bergareche, vicepresidente de Vocento, destacó su papel como fundador de El País, un diario que desde su nacimiento hace tres décadas “tanto ha tenido que ver con la democracia, igual que otros periódicos centenarios como Abc”.

Falleció en Madrid, a los 77 años de edad, el 21 de julio de 2007 víctima de un mieloma múltiple, enfermedad hematológica que afecta, principalmente, a la médula ósea. Con anterioridad, el 16 de noviembre de 2006, el Consejo de Administración de Prisa había decidido nombrar como su sucesor al frente del grupo mediático a su hijo, Ignacio Polanco Moreno, de 52 años de edad. El último acto público de Jesús Polanco fue en junio de 2007, en una reunión celebrada en Lisboa por el equipo directivo de Prisa.

7.2.2. Juan Luis Cebrián

Su padre Vicente Cebrián fue un alto cargo de la Prensa del Movimiento y director del diario Arriba, órgano de comunicación de la Falange Española. En 1963, se graduó en la Escuela Oficial de Periodismo de Madrid, en la que entro a los 15 años de edad. Con 19

²²⁹ Haubrich, W. (1976). *Francos Erben: Spanien auf d. Weg in d. Gegenwart* Kiepenheuer und Witsch.

años, ya con dos carreras acabadas, entró a trabajar como redactor jefe en Pueblo, el diario vespertino del Movimiento, que dirigía Emilio Romero. Tras ocupar el cargo de subdirector en Pueblo, pasó a Informaciones, dirigido por Jesús de la Serna. También participó en la fundación de la revista Cuadernos para el Diálogo en 1963.

En 1974 fue nombrado jefe de los servicios informativos de RTVE. Cebrián fue director-fundador del diario El País, que dirigió desde 1976 hasta noviembre de 1988. De 1986 a 1988 también desempeñó el puesto de presidente del Instituto Internacional de Prensa (I.P.I). Desde noviembre de 1988 es Consejero Delegado del Grupo Prisa. También es Consejero Delegado de El País y de la SER y vicepresidente de Sogecable, empresa de la que fue Consejero Delegado desde su fundación (1989) hasta 1999. En noviembre de 2003, fue elegido presidente de la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE), puesto que ocupó durante un año. El consejero delegado de Prisa, dejó la dirección de El País en 1988 para dedicarse íntegramente a la gestión.

Entre los numerosos premios periodísticos con los que cuenta, cabe destacar: 'Director Internacional del Año', concedido por la publicación *World Press Review* de Nueva York (1980); Premio Nacional de Periodismo de España en 1983; la Medalla a la Libertad de Expresión de la F. D. Roosevelt Four Freedom Foundation y la Medalla de Honor de la Universidad de Misuri (1986); y el Premio Internacional Trento de Periodismo y Comunicación (1987). Cebrián es caballero de las Letras y las Artes de Francia. En 1988 fue nombrado Profesor Honorario por la Universidad Iberoamericana de Santo Domingo (República Dominicana) y desde 1996 es miembro de la Real Academia Española. En 2003, fue nombrado Visitante de Honor en la Universidad de La Plata (Argentina) y también fue galardonado con la Medalla al Mérito Universidad Veracruzana (México) por su aportación al pensamiento crítico.

Juan Luis Cebrián ha desarrollado a lo largo de su vida profesional, una intensa actividad como articulista y conferenciante. Es autor de numerosos libros, entre ellos: La

prensa y la calle (Nuestra Cultura), La España que bosteza (Taurus), El tamaño del elefante (Alianza Editorial), La Isla del Viento (Alfaguara), El siglo de las sombras (El País-Aguilar), Cartas a un joven periodista (Ariel Planeta), y La Red (Taurus). En febrero del 2000 publicó La agonía del dragón (Alfaguara) y en septiembre de 2001 apareció en las librerías El futuro no es lo que era (Taurus), una larga conversación entre el ex presidente del Gobierno español Felipe González y Juan Luis Cebrián, que constituye un debate sobre el contenido de la política y el porvenir de la sociedad digital. En 2003, publicó Francomoribundia, la segunda entrega de la trilogía El miedo y la fuerza, comenzada con La agonía del dragón.

7.3. Análisis de contenido de los discursos de los hombres de vértice durante el período 2000-2004

Cuadro 33 - LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS – JESÚS DE POLANCO
(2000-04)

| Conceptos | Frecuencia | Frecuencia |
|---------------------|------------|------------|
| | Simple | Relativa |
| <u>Prisa</u> | 19 | 100% |
| <u>empresas</u> | 16 | 84.2% |
| <u>año</u> | 14 | 73.6% |
| <u>crecimiento</u> | 14 | 73.6% |
| <u>resultados</u> | 13 | 68.4% |
| <u>gestión</u> | 12 | 63.1% |
| <u>ejercicio</u> | 12 | 63.1% |
| <u>empresa</u> | 11 | 57.8% |
| <u>pasado</u> | 11 | 57.8% |
| <u>mercados</u> | 11 | 57.8% |
| <u>años</u> | 11 | 57.8% |
| <u>comunicación</u> | 9 | 47.3% |
| <u>sector</u> | 9 | 47.3% |
| <u>desarrollo</u> | 9 | 47.3% |
| <u>compañía</u> | 8 | 42.1% |
| <u>medios</u> | 8 | 42.1% |
| <u>actividades</u> | 8 | 42.1% |
| <u>mercado</u> | 7 | 36.8% |
| <u>accionistas</u> | 7 | 36.8% |
| <u>sin</u> | 7 | 36.8% |
| <u>oportunidad</u> | 6 | 31.5% |
| <u>largo</u> | 6 | 31.5% |
| <u>países</u> | 6 | 31.5% |
| <u>marco</u> | 5 | 26.3% |
| <u>cuantos</u> | 5 | 26.3% |

Cuadro 34 - LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS –
JESÚS DE POLANCO (2000-2004)

| JESÚS DE POLANCO (2000-2004) | | Prisa | empresas | crecimiento | resultados | gestión | año | ejercicio | empresa | pasado | mercados | sector | desarrollo | años | comunicación | compañía | medios | actividades | accionistas | mercado | marco | largo | países | oportunidad |
|------------------------------|---------------------|-------|----------|-------------|------------|---------|-----|-----------|---------|--------|----------|--------|------------|------|--------------|----------|--------|-------------|-------------|---------|-------|-------|--------|-------------|
| Entity | ix-ory-onFrecuencia | 19 | 7 | 6 | 4 | 6 | 4 | 3 | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| Prisa | 0.710.38 | 19 | 7 | 6 | 4 | 6 | 4 | 3 | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| empresas | 0.710.55 | 16 | 7 | 16 | 6 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 |
| crecimiento | 0.550.69 | 14 | 6 | 6 | 14 | 4 | 0 | 4 | 5 | 1 | 2 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| resultados | 0.520.91 | 13 | 4 | 5 | 4 | 13 | 4 | 7 | 11 | 2 | 4 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| gestión | 0.470.50 | 12 | 6 | 3 | 0 | 4 | 12 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| año | 0.500.92 | 14 | 4 | 3 | 4 | 7 | 4 | 14 | 7 | 2 | 6 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| ejercicio | 0.570.98 | 12 | 3 | 4 | 5 | 11 | 3 | 7 | 12 | 2 | 3 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| empresa | 0.530.37 | 11 | 6 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| pasado | 0.370.76 | 11 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 | 3 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| mercados | 0.130.52 | 11 | 2 | 2 | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 11 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| sector | 0.210.20 | 9 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 4 | 9 | 3 | 1 | 5 | 2 | 6 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| desarrollo | 0.130.47 | 9 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 9 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| años | 0.580.05 | 11 | 4 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 |
| comunicación | 0.360.04 | 9 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 9 | 2 | 7 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| compañía | 0.360.29 | 8 | 5 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 8 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| medios | 0.270.05 | 8 | 2 | 3 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 1 | 7 | 0 | 8 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| actividades | 0.170.69 | 8 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 2 | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| accionistas | 0.570.25 | 7 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| mercado | 0.630.46 | 7 | 4 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 7 | 2 | 1 | 2 | 0 |
| marco | 0.400.59 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 5 | 0 | 2 | 2 |
| largo | 0.740.20 | 6 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 6 | 1 |
| países | 0.640.57 | 6 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 | 0 |
| oportunidad | 0.260.49 | 6 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 6 |

Leximancer Document Summary

2000

“En apenas unos meses Prisa se convirtió en uno de los títulos más atractivos y uno de los valores más consolidados de nuestro mercado bursátil. Por capitalización, Prisa ha entrado en el grupo de las grandes compañías españolas y, desde luego, por sus resultados, ocupa el primer lugar entre las empresas de comunicación. Con la entrada, a finales de septiembre pasado, en el índice selectivo Ibex 35 se culminaba una decisiva etapa en el proceso de institucionalización de nuestra compañía”²³⁰.

2001

“En el horizonte inmediato es difícilmente imaginable que la economía recupere el dinamismo que ha caracterizado el pasado ciclo alcista. Debemos, por lo mismo, obrar con prudencia, ya que prevemos para el presente ejercicio tasas modestas de crecimiento de la actividad económica y por tanto del consumo, lo que obligará a continuar con las políticas de ahorro y reducción del gasto. Pero este es, asimismo, un tiempo de oportunidad, un

²³⁰ Polanco, J. (2001). Carta del presidente. Informe anual 2001. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 9-11.

momento particularmente indicado para estimular las propuestas de innovación, crear nuevos mercados, acompañar y participar del cambio tecnológico, identificar nuevos canales de distribución de contenidos y abrir nuevas vías para el desarrollo de nuestras actividades”²³¹.

2002

“La mejora en los procedimientos de gestión, el realismo en nuestros planteamientos, la visión del papel de nuestras empresas, constituyen un importante rasgo diferencial, un singular activo y un valor añadido con el que cuenta Prisa frente a muchos de sus competidores. En los últimos años, el Grupo Prisa ha conocido una profunda transformación que hemos impulsado sin desligarnos de los principios sobre los que se asienta nuestra identidad. Apostamos por un proyecto empresarial de largo aliento, competitivo, diversificado sectorial y geográficamente, y comprometido con la comunidad en los países en que está presente”.²³²

2003

“Prisa y Sogecable (empresa fundada por Prisa, que controla el 20% de su capital y es responsable de su gestión) han sido las dos primeras compañías españolas del sector de medios de comunicación que dieron el paso de cotizar en Bolsa. Fuimos pioneros en un proceso al que luego se han ido sumando otras empresas del sector y al que se incorporarán algunas más en el futuro inmediato. Debemos congratularnos todos por ello: las obligaciones y responsabilidades ante los accionistas y los mercados darán mayor claridad y propiciarán unas prácticas de gestión cada día más transparentes”.²³³

²³¹ Polanco, J. (2002). "Carta del presidente." Informe Anual 2002 Consultado 23-04-06, 2006, en <http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2001/grupo2001/presidente.html>.

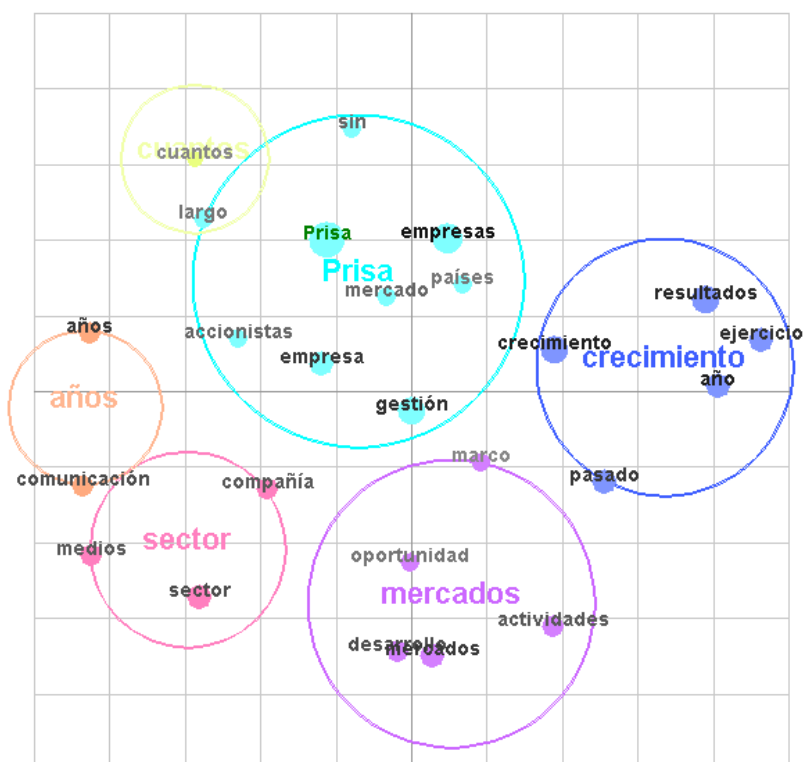
²³² Polanco, J. (2003). "Carta del presidente." Informe Anual 2003 Consultado 24-04-06, 2006, en http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2002/grupo_presidente.html.

²³³ Polanco, J. (2004). Sencillamente una empresa. Informe anual 2004. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 9-12.

2004

“Esa profesionalidad y rigor en el manejo de las empresas, junto a la mejora del mercado publicitario y el marco de persistente crecimiento de la economía, permitieron que Prisa, una vez más, realizara un ejercicio récord en 2004. Récord en facturación, en beneficios, en difusión de ejemplares de El País y en oyentes de la SER. El brillante comportamiento de Santillana, al igual que el de las radios en América Latina, se vio empañado por la depreciación del dólar respecto al euro y el comportamiento negativo de las monedas locales en muchos de los países en que opera, pero nuestra empresa educativa y editorial demostró una vez más la solidez de su bases, que auguran a estas alturas del año unos muy buenos resultados para el año [...]”.²³⁴

Figura 37 – MAPA CONCEPTUAL – JESÚS DE POLANCO (00-04)



²³⁴ Polanco, J. (2005). Tiempo de crecer. Memoria anual. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 9-11.

Cuadro 35 - LISTA DE FRECUENCIAS DE CONCEPTOS – JUAN LUIS CEBRIÁN
(2000-04)

| Conceptos | Frecuencia Simple | Frecuencia Relativa |
|-----------------------|----------------------|------------------------|
| <u>Grupo</u> | 16 | 100% |
| <u>medios</u> | 16 | 100% |
| <u>Prisa</u> | 16 | 100% |
| <u>mercado</u> | 15 | 93.7% |
| <u>actividades</u> | 14 | 87.5% |
| <u>crecimiento</u> | 14 | 87.5% |
| <u>año</u> | 13 | 81.2% |
| <u>tiempo</u> | 12 | 75% |
| <u>empresas</u> | 10 | 62.5% |
| <u>comportamiento</u> | 9 | 56.2% |
| <u>televisión</u> | 9 | 56.2% |
| <u>ejercicio</u> | 9 | 56.2% |
| <u>social</u> | 9 | 56.2% |
| <u>empresa</u> | 8 | 50% |
| <u>resultados</u> | 8 | 50% |
| <u>crisis</u> | 8 | 50% |
| <u>cuentas</u> | 7 | 43.7% |
| <u>operaciones</u> | 7 | 43.7% |
| <u>pasado</u> | 7 | 43.7% |
| <u>mercados</u> | 7 | 43.7% |
| <u>España</u> | 7 | 43.7% |
| <u>sector</u> | 7 | 43.7% |
| <u>educación</u> | 6 | 37.5% |

Cuadro 36 - LISTA DE RELACIONES Y DEPENDENCIAS ENTRE CONCEPTOS –
JUAN LUIS CEBRIÁN (2000-2004)

| JUAN LUIS CEBRIAN (2000-2004) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------|------------|-------------|-------------|-----|--------|---------|-------|-------|----------|--------|--------------|------------|-------------|--------|---------|------------|--------|-----------|---------|--------|----------|--------|--------|-----------|---|
| Conceptos | x-ort | Frecuencia | crecimiento | actividades | año | medios | mercado | Prisa | Grupo | empresas | tiempo | compartamien | televisión | operaciones | social | cuentas | resultados | crisis | ejercicio | empresa | pasado | mercados | España | sector | educación | |
| Conceptos | 0.440.66 | 14 | 14 | 4 | 6 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 0 |
| crecimiento | 0.590.30 | 14 | 4 | 14 | 3 | 5 | 3 | 6 | 3 | 2 | 3 | 6 | 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 0 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| actividades | 0.570.73 | 6 | 6 | 3 | 13 | 2 | 6 | 6 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | |
| año | 0.540.09 | 16 | 3 | 5 | 2 | 16 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 0 | 7 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| medios | 0.410.76 | 15 | 5 | 3 | 5 | 2 | 15 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | |
| mercado | 0.860.46 | 16 | 6 | 6 | 6 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| Prisa | 0.810.76 | 16 | 4 | 3 | 5 | 6 | 3 | 4 | 16 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | |
| Grupo | 0.110.47 | 10 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | |
| empresas | 0.580.62 | 12 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 12 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| tiempo | 0.430.57 | 9 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 2 | 0 | 9 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| compartamiento | 0.750.36 | 9 | 2 | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 0 | 2 | 2 | 9 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | |
| televisión | 0.490.33 | 7 | 1 | 7 | 7 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 7 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| operaciones | 0.070.28 | 9 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | 2 | 7 | 2 | 1 | 0 | 1 | 9 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| social | 0.310.50 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | |
| cuentas | 0.120.65 | 8 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 8 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | |
| resultados | 0.260.84 | 8 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 8 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | |
| crisis | 0.560.94 | 9 | 4 | 2 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 9 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 9 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | |
| ejercicio | 0.800.10 | 8 | 1 | 2 | 1 | 7 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | |
| empresa | 0.700.63 | 7 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 0 | |
| pasado | 0.240.64 | 7 | 4 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | |
| mercados | 0.280.28 | 7 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 7 | 2 | 3 | |
| sector | 0.250.09 | 7 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 7 | 0 | 0 | |
| educación | 0.470.00 | 6 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 | |

Leximancer Document Summary

2000

“Cualesquiera que sean las transformaciones que ésta genere en las actividades de empresas como las nuestras, y en el comportamiento social e individual de los usuarios de los medios, resulta obvio que la naturaleza y el destino de nuestro trabajo se verá sometido a cambios formidables. Junto a los riesgos y a las interrogantes que esos cambios sugieren, es preciso subrayar las oportunidades excepcionales que suscitan. Nos encontramos ante una magnífica coyuntura para ampliar el territorio de nuestras operaciones, potenciar nuestras actividades y mejorar los resultados de todo tipo”.²³⁵

2001

“Durante el año pasado, Prisa siguió expandiendo sus actividades en América Latina a través de dos importantes operaciones: la compra del 100% del capital de Editorial Moderna, en Brasil, y la adquisición del 50% de Radiópolis, la cadena mexicana de radio propiedad de Televisa, en cuya gestión participamos activamente. Tanto desde el punto de vista estratégico como por la importancia concreta de ambas empresas, dichas inversiones

²³⁵ Cebrián, J. L. (2001). La Prisa del siglo XXI. Informe Anual. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 13-15.

sitúan, una vez más, el horizonte de crecimiento de nuestra sociedad en los mercados de habla española y portuguesa, cuyo potencial de futuro resulta absolutamente determinante para nuestro desarrollo”²³⁶

2002

“El diario As continúa su marcha ascendente, la televisión local se ha implantado ya en España como un dato ineludible del panorama audiovisual y nuestra expansión en la radio latinoamericana se reforzó con la integración global de Caracol, cadena líder en Colombia, a nuestro perímetro de consolidación. Prisacom siguió impulsando las versiones digitales de nuestros diferentes medios y lanzó con éxito el sistema de suscripción para Elpais.es, mientras aprovechamos la coyuntura para proceder a un saneamiento profundo de las actividades en el negocio musical, muy castigadas por el fenómeno de la piratería y la caída generalizada del sector. El año 2002 ha sido un periodo de reestructuración interna en Prisa, en el que han primado las acciones tendentes al control del gasto y a la consolidación del crecimiento abordado en ejercicios anteriores”²³⁷.

2003

“En cuanto a los llamados negocios en desarrollo del Grupo, mejoraron notablemente las cuentas de la prensa regional y especializada, gracias, sobre todo, al cambio cualitativo experimentado por nuestras cabeceras en Andalucía y al buen comportamiento del diario As; las inversiones radiofónicas en América Latina consolidaron su posición, a la búsqueda de oportunidades concretas que permitan ampliar sus operaciones a otros países de habla hispana; Localia siguió con el cumplimiento de su plan de negocios, comenzó sus emisiones en Cataluña e incorporó nuevos socios financieros a la empresa, que encontrará, en las modificaciones legales, aprobadas a

²³⁶ Cebrián, J. L. (2002). "Fuertes en medio de la crisis." Informe anual 2002 Consultado 24-04-06, en <http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2001/grupo2001/crisis.html>.

²³⁷ Cebrián, J. L. (2003). "Solidez ante el futuro." Informe anual 2003 Consultado 24-04-06, en http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2002/grupo_solidez.html.

principios del pasado mes de enero, un marco regulatorio más adecuado para la expansión de las actividades de la televisión local. En otros sectores, la empresa de impresión Prisaprint se fusionó con la británica Molestar”²³⁸.

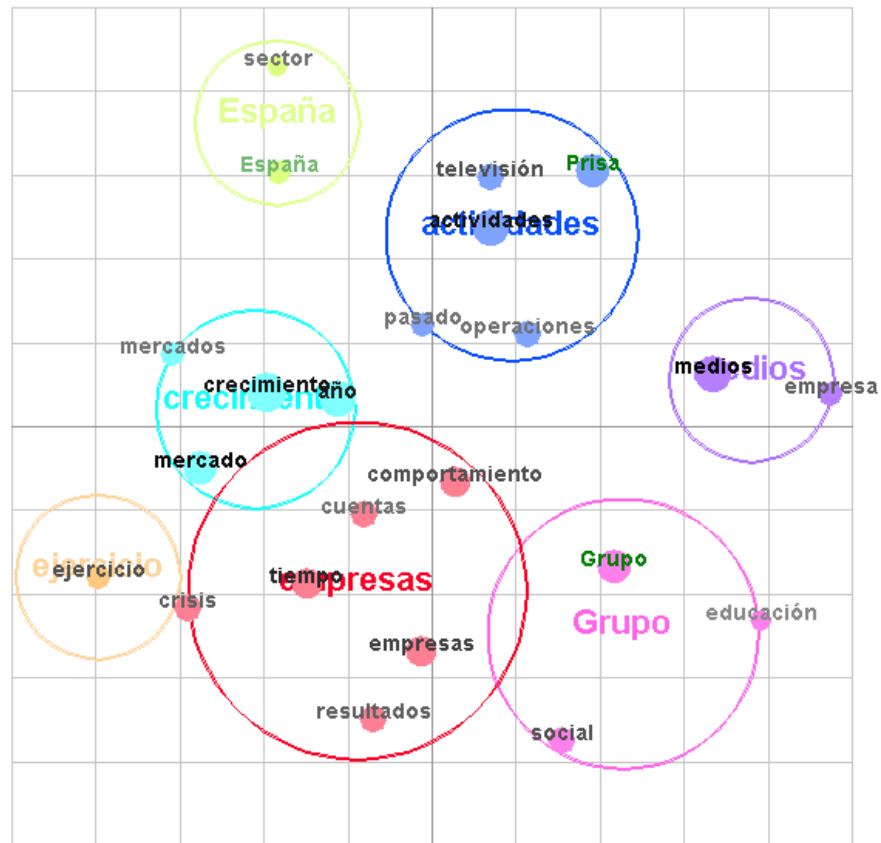
2004

“Aunque durante 2004 la debilidad del dólar frente al euro, y las devaluaciones de algunas monedas locales en América Latina, afectaron negativamente a nuestras cuentas, éstas se vieron fortalecidas por el crecimiento del mercado publicitario y las reestructuraciones de costes que habíamos abordado en años precedentes. El crecimiento sostenido de la facturación del grupo, unido al control del gasto, ha permitido mejorar los ratios de eficiencia de la compañía. El comportamiento de la acción de Prisa en el mercado fue coherente con estas mejores perspectivas: se revalorizó en un 35,8% durante el año, y lo ha seguido haciendo en las primeras semanas de este ejercicio”²³⁹.

²³⁸ Cebrián, J. L. (2004). Una nueva etapa. Informe anual 2004. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 12-14.

²³⁹ Cebrián, J. L. (2005). Más rentables. Memoria anual 2005. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 12-14.

Figura 38 - MAPA CONCEPTUAL – JUAN LUIS CEBRIÁN (00-04)



CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES

1.

La presente Memoria de Investigación ha tenido como **objetivo general** estudiar la dirección estratégica corporativa de los dos principales grupos de comunicación españoles en términos de ingresos de explotación, beneficios y número de empleados, Prisa y Vocento, a través del modelo Kase de toma de decisiones estratégicas y su énfasis en la figura de los hombres de vértice de la organización (presidente y consejero delegado), quienes dada su posición en la línea jerárquica y los planteamientos del modelo Kase, se encuentran más cercanos a la formulación y diseño de la estrategia de la organización.

Este objetivo general nos ha llevado además a un conjunto de **objetivos específicos** que han ayudado a profundizar y delimitar el fenómeno de estudio. En este sentido, han sido también objetivo de esta tesis: Identificar las principales decisiones estratégicas que han definido a los dos principales grupos de comunicación españoles; y contrastar las decisiones estratégicas que se han tomado en cada grupo de comunicación con las manifestaciones explícitas sobre la estrategia de los mismos hechas por los hombres vértice durante el período de estudio (2000-2004) reflejados en las Memorias Anuales de las respectivas compañías.

2.

El objetivo último de esta tesis ha consistido en responder a la siguiente **pregunta de investigación**: Desde la perspectiva del modelo Kase, ¿a qué tipología de esquema

mental de la toma de decisiones se acercan más los hombres vértice de los principales grupos de comunicación españoles? El resultado ha sido la clasificación de los hombres vértice de los dos principales grupos de comunicación españoles (Santiago Ybarra, José María Bergareche, Jesús de Polanco y Juan Luis Cebrián) en función de los dos modelos de esquemas mentales propuestos por Kase: PIF/PA.

La presente tesis constituye una **contribución al conocimiento de la estrategia corporativa**, observando el fenómeno desde los actores y desde la teoría cognitiva – a través de la tipología propuesta en el modelo Kase y desarrollada en este trabajo – y enfocado al ámbito particular de las empresas informativas.

3.

Por tanto, el haber utilizado el modelo Kase para el desarrollo de la tesis ha influido en los **aspectos metodológicos**, no sólo en la determinación del método de observación, sino también en el tipo de estudio (descriptivo-exploratorio en cuanto que se ha observado en profundidad una realidad ampliamente estudiada pero desde una perspectiva novedosa), la dimensión temporal (estudio longitudinal considerado el periodo de cinco años, desde el año 2000 hasta 2004), la unidad de análisis (hitos estratégicos de los grupos de comunicación y perfiles de los hombres de vértice) y los métodos de recolección (fuentes secundarias) y análisis de la información (triangulación de tres técnicas: método del caso, documentación secundaria y análisis de contenido de los discursos de los hombres de vértice).

4.

El amplio componente de **desarrollo teórico** de la presente Memoria de Investigación es debido a que esta supone la primera tesis doctoral que contribuye a la exposición en profundidad del modelo Kase de toma de decisiones estratégicas de los hombres de vértice en las organizaciones. El modelo Kase se fundamenta principalmente en tres teorías: la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, la teoría de la contingencia y la teoría cognitiva, a partir de las cuales elabora una tipología de esquemas mentales que permiten clasificar el proceso de toma de decisiones de los hombres vértice de una empresa en dos categorías. El modelo Kase aúna los enfoques de recursos y de estrategia corporativa en el pensamiento y la capacidad directiva del hombre de vértice. Desde un punto de vista teórico supone la ligazón entre la dirección estratégica corporativa y las personas de las que emana la formulación e implementación de la misma, pero no en términos de estilos de dirección o liderazgo sino en términos estratégicos y de toma de decisiones a nivel corporativo.

5.

La dificultad inherente al estudio de la estrategia radica en que ésta refiere a los objetivos, metas y propósitos de una empresa, a un plano anterior al de la acción; es el plan que lleva a la acción. Más aún si además se pretende estudiar, como hemos hecho en este trabajo, el fenómeno desde el proceso que se lleva a cabo en la mente de los actores, quienes a través de sus decisiones, van influyendo en la definición e implementación de la estrategia. En este sentido, el **modelo Kase** se revela como una solución a esta complejidad inherente, en la medida en que sugiere categorías y claves a observar para una mejor aproximación al fenómeno.

Se ha demostrado que la **perspectiva cognitiva** es útil para estudiar las percepciones o cómo los directivos obtienen y procesan la información; así mismo resulta

útil para estudiar la conceptualización y formulación de la estrategia, o cómo la estrategia va cambiando y porqué. La perspectiva cognitiva también se utiliza para estudiar los estilos de dirección o para conocer cómo los directivos difieren en sus orientaciones cognitivas. Esta corriente de pensamiento trata de analizar la manera en que los directivos conceptualizan los problemas estratégicos, cómo desarrollan sus propias reglas y heurística, y cómo influyen éstas en la toma de decisiones. De esta forma, el fenómeno real se percibe como complejo, pero su complejidad se reduce de forma significativa al aplicar unos filtros mentales que lo simplifican y les dan nuevo sentido situándolos en un contexto significativo. Los líderes empresariales siguen estos procesos de pensamiento, en la mayoría de los casos, de forma inconsciente.

La **estrategia** es un patrón que da coherencia a las decisiones de un individuo u organización. La necesidad de contar con este patrón se deriva de las limitaciones cognitivas del ser humano (racionalidad limitada en cuanto a la capacidad de obtener y procesar información del ser humano) y hace que la estrategia sea necesaria como marco para establecer criterios y directrices sobre la toma de decisiones.

Los ***hombres de vértice***, responsables en última instancia del diseño de la estrategia de la organización, formulan los problemas y toman las decisiones estratégicas en función de una determinada estructura mental de referencia. El análisis de dicha estructura, imprescindible para la comprensión de dichos procesos, se basa en dos conceptos utilizados en psicología cognitiva: los mapas mentales y los *squemata*.

Los ***mental schemata***, concepto con un sólido entroncamiento en la literatura especializada sobre procesos cognitivos y su relación con la toma de decisiones, constituyen simplificaciones de la realidad compleja e influyen en las decisiones estratégicas cuando el decisor los utiliza para enfrentar situaciones nuevas y formular problemas. El análisis de los *squemata* estratégicos de los hombres de vértice ayuda a

comprender la elección de determinadas alternativas estratégicas como respuesta a las fuerzas que operan en el entorno.

PIF (*Proto-Image of the Firm*²⁴⁰) y *PA* (*Profit Arithmetic*²⁴¹) son los esquemas mentales o modelos formulados por Kase. El elemento esencial en el enfoque *PIF* es la conceptualización abstracta que el hombre de vértice tiene del negocio, es decir, la imagen de la empresa, que es la que guía sus decisiones. Por el contrario, la orientación al beneficio y la eficiencia operativa es la clave en las decisiones del hombre de vértice con un enfoque *PA*, que posee un modelo mental más analítico y racional.

Estos **modelos mentales** se constituyen en función de diversos factores que determinan el proceso de toma de decisiones de los hombres de vértice. En ese sentido, resulta de vital importancia el perfil personal y profesional del hombre vértice, la concepción de la empresa y visión de negocio que posee, la extensión del negocio que tiende a desarrollar, el posicionamiento económico-financiero que adopta, además del marco temporal al que referencia sus decisiones y acciones.

6.

La **aplicación del modelo** cognitivo de toma de decisiones estratégicas del profesor Kase a los hombres de vértice de los dos principales grupos de comunicación españoles, Prisa y Vocento, arroja, como se resume en los siguientes puntos, importantes conclusiones no sólo en cuanto a la contribución a la literatura con una nueva aproximación al estudio del fenómeno estratégico sino también respecto al conocimiento de los máximos ejecutivos

²⁴⁰ Proto-imagen de la Empresa.

²⁴¹ Aritmética del Beneficio.

de las compañías, y de los diferentes estilos de decisión en el nivel corporativo de la industria de los medios de comunicación en España.

7.

El **sector de los medios de comunicación en España** durante el período 2000-2004 estuvo fuertemente dominado por los grupos de comunicación. Prisa, En este sentido Vocento, Planeta, Zeta, Godó, Recoletos e Unedisa representaron el 80% del mercado. Por su configuración, presencia y grado de penetración en los distintos sectores de actividad, la industria de medios de comunicación se articuló en torno a dos grandes grupos multimedios: Prisa y Vocento.

En especial, durante los primeros años del milenio, del conjunto de sectores que conforman la industria de la comunicación, el **desarrollo del sector audiovisual** provocó el desplazamiento del eje de los grupos de comunicación desde el negocio de los medios impresos hacia los audiovisuales y los nuevos medios. Prisa y Vocento no fueron ajenos a estas tendencias y Vocento con Telecinco, Punto Radio y las redes de televisiones locales, y Prisa con Canal +, Cuatro, y Localia apostaron por lo audiovisual, aunque Vocento siempre mantuvo la especialización en prensa escrita como eje de su estrategia multimedia regional.

8.

Prisa y Vocento presentaban una serie de características tanto en estrategia como en proyección que les diferenciaba de sus competidores en el ámbito corporativo: Los dos contaban con una orientación estratégica inequívocamente **multimedios** que les ha llevado

a estar presentes en todos los segmentos del mercado (prensa de información general, prensa especializada, televisión nacional y local, radio, Internet, etc.) Otros grupos tenían esa misma aspiración pero sin embargo, se trataba de grupos organizados en torno a un medio principal, con un desarrollo multimedios incipiente, cuando no coyuntural.

Tanto Prisa como Vocento tenían una **proyección nacional**; aunque presenten claras diferencias ya que Prisa desplegaba un conjunto fuerte de medios de implantación nacional (El País, Cinco Días, Cadena SER, Canal +/Cuatro, As y Localia) y proyectos en latinoamérica (Radio Caracol, Grupo Latino de Radio, etc.), mientras que Vocento combinaba medios nacionales (Abc, Telecinco, Punto Radio) con los regionales (El Correo Español, Diario Vasco, Diario Montañés, Las Provincias, etc.)

Otra diferencia con respecto al resto de grupos es la **dimensión**, tanto en términos de ingresos de explotación, como de volumen de negocio. Este aspecto importante en cuanto que la dimensión económica ha constituido una barrera de entrada notable debido al volumen de recursos necesario para introducirse en un nuevo sector de la actividad de medios de comunicación.

9.

Respecto a las **estructuras de propiedad** de los grupos objeto de estudio, Vocento, a diferencia de Prisa, se caracterizaba por contar con una estructura de unidades de negocio en la que el grupo tenía la mayoría de la propiedad. En el año 2004 el 18% de las unidades de negocio de Vocento eran 100% propiedad del grupo, en el 52% de las unidades tenía más del 50% de las acciones y en sólo el 30% de sus unidades era socio minoritario. Prisa, por su parte, tenía la totalidad de las acciones del 22% de sus unidades de negocio, era

socio de referencia en el 20% de las unidades de negocio en las que participa y en el 58% restante tenía participaciones minoritarias que no llegaban al 50% de la propiedad.

10.

En la evolución del **Grupo Prisa** se constata un crecimiento paulatino marcado por distintos centros de gravedad de la corporación a lo largo de su historia. Primero la empresa editorial Santillana, después el diario El País y el grupo de emisoras radiofónicas de la cadena SER y en los últimos años, coincidiendo con el crecimiento y desarrollo del sector audiovisual en España, Sogecable. Durante los años noventa Prisa siguió una clara **estrategia de crecimiento y diversificación** mediante integración vertical a través de adquisiciones, acuerdos con otras empresas y lanzamiento de medios a nivel multinacional fundamentalmente en el mercado latinoamericano.

En el período de tiempo analizado en nuestra investigación, desde el año 2000 hasta 2004, el grupo Prisa llevó a cabo una **estrategia de integración** en toda la corporación de sus unidades de negocio como consecuencia de la salida al mercado de valores de Sogecable en 1999 y el Grupo Prisa en 2000 y de la necesidad de hacer frente a un entorno de profunda crisis económica. Los esfuerzos de sus máximos ejecutivos se encaminaron a crear una estructura de unidades de negocio, a hacer frente a los retos culturales, a explotar al máximo las sinergias entre las distintas compañías, y a crear un conjunto de procesos de negocio y unidades organizativas que pudieran satisfacer las demandas de una corporación compleja que debía ser integrada.

La estrategia de Prisa también se ha visto condicionada por las **cotizaciones bursátiles** de los valores del propio Grupo Prisa y de Sogecable. La Bolsa inició descensos en el año 2000 que se prolongaron en 2001 y 2002 y no fue a partir de 2003 cuando la

mejora en las perspectivas del crecimiento económico mundial y en los resultados empresariales rompieron la tendencia bajista y comenzó una recuperación que llevó a los principales índices bursátiles a sus máximos anuales. Cabe destacar en este período la revalorización de Sogecable tras la fusión con la operadora de la plataforma Vía Digital. En el ejercicio 2004 la revalorización de todas las empresas españolas fue impulsada fundamentalmente en el sector audiovisual por aquellas empresas cuyos ingresos estaban ligados a inversiones publicitarias.

La **familia Polanco** ha tenido un peso específico en el gobierno de la corporación del grupo Prisa. Los miembros de la familia no solamente estaban representados en los consejos de administración como propietarios de las distintas compañías sino que ocupaban los principales órganos ejecutivos de la corporación y los máximos responsables de las principales unidades de negocio eran miembros de la familia. La excepción al enunciado formulado ha sido Juan Luis Cebrian. El Consejero Delegado de Prisa no era miembro de la familia y sin embargo formó con Jesús de Polanco un binomio inseparable que constituyó uno de los principales factores del éxito de la compañía.

El entendimiento, confianza y **sintonía entre el presidente y el consejero delegado** del grupo Prisa tuvo como consecuencia una estrategia compartida a lo largo de los años que se materializó en una toma de decisiones sin fisuras, desde la formulación hasta la definición. Independientemente de la separación de roles que en un principio establecieron entre ambos, sellado en el denominado Pacto de Sacha, en el que Polanco se limitaba al ámbito empresarial y Cebrián al ámbito editorial y periodístico, la confianza, los valores, aspiraciones y principios compartidos, así como la visión similar del negocio como corporación moderna, integrada, internacional, y con un alto componente de contribución e influencia en la sociedad llevó a una estrategia única que tras el análisis de los hitos estratégicos de la compañía se puede afirmar que no dio muestras de desviamiento ni fisuras.

A modo de resumen se puede concluir que Prisa, tal y como se ha analizado en el período estudiado, ha tenido una **misión** muy definida que actuaba como idea central de su estrategia: Transmitir unos determinados valores a la sociedad y para ello convertirse en el líder en comunicación y educación del mundo de habla hispana y portuguesa. Su estrategia ha ido encaminada a consolidar sus posiciones líderes en diferentes sectores en España a fin de atraer ingresos publicitarios. El buen posicionamiento del diario *El País* y los negocios de radio generaron *cash flow* para proveer la necesaria inversión internacional y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Esta estrategia se llevó a cabo teniendo en cuenta además que Prisa, como empresa que cotizaba en bolsa, tenía que establecer unas líneas de actuación compatibles con sus resultados en el mercado de valores.

11.

El Grupo Correo fue dando a lo largo de su evolución todos los pasos para trascender a su configuración inicial de prensa regional para constituirse en el segundo grupo multimedia del país. El crecimiento empresarial de **Vocento**, grupo resultante de la fusión de Prensa Española y el Grupo Correo, se ha producido mediante la integración horizontal y la diversificación geográfica; y su éxito nace de una equilibrada y coherente estrategia de especialización en prensa regional y de un modelo de negocio eficiente, apoyado en el control de periódicos regionales líderes en sus respectivos mercados.

El desarrollo de **multimedios regionales** de Vocento se ha producido en torno a sus diarios regionales (once cabeceras en el año 2000) al cuál se adhirieron distintos medios con los que se establecían sinergias: cadena de televisión local, emisora de radio, portal de Internet, periódico gratuito y comercializadora de publicidad para gestionar la oferta de todos ellos.

Sin embargo, el análisis de los hitos estratégicos de Vocento de los años 2000 al 2004 descubre ciertas **inconsistencias estratégicas** o muestras de desorientación en cuanto a posicionamiento en el mercado audiovisual, tanto en emisión como en producción de contenidos, manifestada en las operaciones de inversión y desinversión, las vacilaciones de su salida al Mercado de Valores, y su falta de concreción y presencia en el día a día de un planteamiento estratégico a largo plazo. Estas son algunas de las principales evidencias por las cuales sostenemos la tesis de que la dirección estratégica de Vocento ha sido formulada por hombres de vértice del tipo *PA*.

12.

La **aplicación del modelo Kase** a través del estudio de los perfiles personales y profesionales de los principales líderes de Prisa y Vocento, del análisis de los hitos estratégicos y de los discursos de los hombres de vértice revelan la siguiente **clasificación** (Véase Cuadro 37)

Cuadro 37 - CLASIFICACIÓN DE PRISA Y VOCENTO SEGÚN EL MODELO KASE

Fuente: Elaboración propia.

| Grupo de comunicación | VOCENTO | | PRISA | |
|---------------------------|----------------|------------|--------------|---------|
| Hombre de vértice | Ybarra | Bergareche | Polanco | Cebrián |
| HITOS ESTRATÉGICOS | PA | | PIF | |
| PERFIL Hombres de Vértice | PIF | PA | PIF | PIF |
| DISCURSOS | PIF | PA | PIF | PIF |
| CLASIFICACION | PA | | PIF | |

En Vocento, el presidente de la compañía no ha ejercido un papel ejecutivo como lo ha hecho Jesús de Polanco en Prisa. En este sentido, Santiago de Ybarra ha ocupado una posición más institucional que ejecutiva y por tanto su papel en la formulación e implementación de la estrategia ha sido menor. En el caso de Prisa se cumple la asociación del modelo Kase por la cual es factible articular la relación entre un hombre de vértice con perfil *PIF* (en este caso el presidente de la compañía Jesús de Polanco) y el segundo máximo ejecutivo responsable de la definición de la estrategia (en este caso Juan Luis Cebrián) también con un perfil *PIF*.

En el modelo *PIF* (Grupo Prisa) existía una marcada preocupación por fortalecer la imagen de la empresa, la transmisión de la cultura, los valores, la ideología (este fenómeno es conocido como proceso de socialización). Los hombres de vértice con un esquema mental de tipo *PIF*, como es el caso de Polanco y Cebrián, han tendido a mirar el negocio más en términos globales que producto a producto o línea a línea.

En el modelo *PA*, como Vocento, el criterio de decisión más relevante es la aportación de una nueva inversión o producto al *cash-flow* de la empresa, a corto plazo. La reducción de costes, la rentabilidad y la eficacia son claves en el modo de tomar decisiones de un *CEO* con esquema mental de tipo *PA*. De esta forma, y para conseguir ventajas corporativas en el sector mediante este enfoque, el *CEO* considera cada una de las unidades de negocio o líneas de negocio individualmente, es decir, cada una de ellas debe ser eficiente y rentable por sí misma.

Así mismo, el *CEO* con un enfoque *PIF* (Prisa) tiende a otorgar mayor peso en sus decisiones al medio y largo plazo. De alguna manera, podemos considerar que este modelo mental induce a pensar desde el futuro hacia el presente: ante la imagen de lo que la

empresa debería llegar a ser, se traza el camino hacia el presente, camino que llevará al logro de tal visión.

El modelo *PIF* encaja en entornos altamente cambiantes, innovadores y con un porfolio de productos y servicios amplio y variado; por su parte el modelo *PA* es más apropiado en sectores maduros con entornos más estables. Así mismo, en el caso del esquema mental de tipo *PIF*, el entorno actúa reforzando la socialización externa del *CEO*. En el caso del *PA*, el entorno representa el contexto en el que el *CEO* debe encontrar las claves del beneficio. Por tanto, referente a la industria de la comunicación se podría decir que *a priori* los sectores de radio y prensa escrita serían más propicios para *CEOs* con un modelo *PA*, en cuanto son sectores que han alcanzado desde hace tiempo su madurez en el ciclo de vida (como es el caso de los medios impresos de Vocento); y por otra parte, el sector audiovisual e Internet serían más adecuados para hombres de vértice *PIF* puesto que la Televisión Digital Terrestre y las nuevas tecnologías están produciendo cambios importantes en el entorno sectorial (más acorde con los planteamientos estratégicos de Prisa)

Coherentemente con las características descritas anteriormente, el *CEO* con un modelo mental de tipo *PIF* toma decisiones de inversión pensando en el medio y largo plazo y en el fortalecimiento de la imagen que él tiene de lo que la empresa es y debería ser. En este sentido, por ejemplo Prisa ha asumido inversiones o ha puesto en marcha proyectos que no han implicado beneficios claros a corto plazo (el periódico económico Cinco Días o el canal de pago Canal + en una primera etapa y más recientemente Cuatro como ejemplos claros), y sin embargo se han considerado esenciales y estratégicos para el fortalecimiento de dicha imagen.

El *CEO* con un modelo mental de tipo *PA*, sin embargo, percibe el futuro como una sucesión de cortos plazos en los que la empresa ha de buscar la rentabilidad y la eficacia.

Por esta razón, por ejemplo Vocento ante algunas decisiones de inversión ha valorado la aportación de la misma al beneficio a corto plazo, y los criterios de rentabilidad y costes han primado en la toma de decisión (el ejemplo más claro es la inversión y posterior desinversión en el grupo de periódicos Tribuna).

La presencia de un *CEO* con un modelo mental de tipo *PIF* o de tipo *PA* marca, como es lógico, el estilo de dirección ejercido desde el centro Corporativo. En el primer caso, estamos ante un *CEO* con una fuerte *protoimagen* de la empresa, que sustenta todas las decisiones de forma implícita. La empresa, como es el caso de Prisa, tiene una cultura y una ideología fuertes, por lo que las instrucciones desde la alta dirección no han de ser explícitas sino implícitas y se evalúan retrospectivamente.

En el caso del *CEO* de tipo *PA* (Vocento), sin embargo, el conocimiento específico de las palancas y claves de la rentabilidad están en la mente del *CEO* que, además, está muy pendiente del corto plazo (Bergareche). Este marco nos permite comprender que las instrucciones del Centro corporativo son mucho más explícitas, puesto que lo que se transmite a las líneas operativas y de gestión es el conocimiento concreto de estas palancas de la rentabilidad. Es un modo de dirección más próximo al día a día.

13.

Algunas **limitaciones** que han surgido al estudiar el proceso de toma de decisiones de los hombres vértice a partir de fuentes secundarias tienen que ver con el hecho de analizar información que no ha sido especialmente diseñada para responder a la pregunta y objetivos que en esta tesis ha interesado explorar. Sin embargo, la relación entre las manifestaciones explícitas de los hombres de vértice publicadas en las memorias oficiales

y las acciones llevadas a cabo por los grupos pueden considerarse reflejo del proceso de toma de decisiones de los actores en cuestión.

Por otro lado, el análisis de estadísticas secundarias también presenta problemas de validez, en el sentido de que son datos que no han sido recogidos para los mismos objetivos que esta investigación, de manera que puede que no se adecuen perfectamente a los conceptos y dimensiones que aquí se han medido. Sin embargo, el uso de datos secundarios en esta tesis es parte de la triangulación de tres técnicas de recolección y análisis de datos, lo que pretende compensar, en alguna medida, los problemas que tienen el uso o elección de un solo método de investigación.

La tesis que aquí se ha expuesto no pretende producir resultados generalizables sino más bien contribuir con una nueva aproximación en el estudio de la dirección estratégica corporativa en la industria de los medios de comunicación social, poniendo el foco en aquellos actores dentro de la organización cuyas decisiones afectan más directamente a la formulación y definición de la estrategia.

14.

Respecto a los usos y **utilidades** de la aplicación del modelo Kase, en términos académicos el más relevante es que esta nueva perspectiva abre un camino de investigación por el cual se podría considerar la posibilidad de definir estrategias genéricas a nivel corporativo. Así mismo, se podrían establecer comparaciones entre distintos sectores para contrastar el grado de adecuación de los modelos en entornos diferentes.

Desde un punto de vista más práctico, la tipología de modelos o esquemas mentales establecida por Kase puede resultar útil en diversas circunstancias. Así, por ejemplo, puede

constituir un criterio de decisión relevante a la hora de contratar a un *CEO* o de establecer planes de sucesión. También, para el propio *CEO*, conocerse a sí mismo y ser capaz de identificarse en una de estas categorías, le puede ser relevante a la hora de aceptar o no un nuevo puesto o un nuevo reto profesional. Una última utilidad, de gran relevancia, es la capacidad del modelo para predecir en parte el comportamiento de los competidores. Si un *CEO* presenta una trayectoria profesional de decisiones estratégicas que inducen a su clasificación como *PIF* o *PA*, es posible hacer una cierta previsión de su comportamiento y de la dirección de sus decisiones en determinadas circunstancias del entorno. Por supuesto, no estamos ante un modelo de exactitud matemática que permita explicar el cien por cien de la realidad, pero sí ante una herramienta de análisis que aporta información relevante para comprender mejor las decisiones estratégicas de los hombres que ocupan los puestos de la alta dirección de las organizaciones.

15.

Los modelos *PIF* y *PA* implican muy distintas visiones del negocio y de la empresa y, por tanto, modos diferentes de tomar decisiones. Como hemos comprobado en nuestro análisis, ejemplificado en Prisa y Vocento, tanto uno como otro pueden conducir a la excelencia y al **éxito empresarial** de los grupos empresariales en la industria de medios de comunicación.

APÉNDICE I Abreviaturas

AIE (Agrupación de Interés Económico)²⁴².

AIMC (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación)

BOE (Boletín Oficial del Estado)

BPA (Beneficio neto por Acción)

CEO (Chief Executive Officer) Consejero Delegado.

COPE (Cadena de Ondas Populares Españolas)

EGM (Estudio General de Medios)

ICP (Información y Control de las Publicaciones)

IDATE (Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe)

IEM (Istituto di Economia dei Media)

INE (Instituto Nacional de Estadística)

OJD (Oficina de Justificación de la Difusión)

ONCE (Organización Nacional de Ciegos.....)

SER (Sociedad Española de Radiodifusión)

PIF (*Proto Image of the Firm*)²⁴³

PA (*Profit Arithmetic*)²⁴⁴

TNS (Taylor Nielsen Sofres)

TDT (Televisión Digital Terrestre)

²⁴² Empresa creada por Grupo Correo y Prensa Española en el año 1994.

²⁴³ Proto Imagen de la Empresa

²⁴⁴ Aritmética de Beneficio

APÉNDICE II Cronología de hitos estratégicos

II.I VOCENTO

Cuadro 38 - GRUPO VOCENTO: CRONOLOGÍA DE HITOS ESTRATÉGICOS

Fuente: Elaboración propia

| | |
|------|--|
| 1903 | Se funda ABC. Fundador: Torcuato Luca de Tena |
| 1910 | Se funda "El Pueblo Vasco" Fundadores: Los hermanos Ybarra: Gabriel, Emilio y Fernando |
| 1938 | Fusión de los periódicos "El Pueblo Vasco" con "El Correo Español" |
| 1947 | Bilbao Editorial S.A. compra la mayor parte de las acciones de 'El Diario Vasco' a la Sociedad Vascongada de Publicaciones. |
| 1948 | Grupo Correo adquiere la mayoría del Diario Vasco |
| 1968 | Prensa Española lanza el primer suplemento en España: <i>Los Domingos de ABC</i> |
| 1984 | Grupo Correo adquiere el periódico El Diario Montañés (Santander) |
| 1988 | Grupo Correo adquiere los periódicos La Verdad (Murcia), Hoy (Badajoz) y Ideal (Granada) |
| 1988 | Grupo Correo inaugura el primer curso del Master 'El Correo' en colaboración con la Universidad del País Vasco |
| 1989 | Grupo Prensa Española junto con Grupo Godó socios fundadores de Antena 3 TV. |
| 1990 | Grupo Correo adquiere el diario Sur (Málaga) |
| 1992 | Grupo Correo funda la sociedad Gratuitos de Corporación de Medios, S.A. con la presencia del grupo francés Sud-Ouest y de la Agrupación de Interés Económico (AIE), sociedad surgida de la alianza con el grupo Prensa Española (estos serán los primeros vínculos entre Correo y Prensa Española) |
| 1993 | Grupo Correo realiza una reorganización empresarial con el objetivo de delimitar las funciones de sus dos sociedades instrumentales: Corporación de Medios |

- Regionales, S.A (COMERESA): diarios regionales o locales y Corporación de Medios de Comunicación, S.A (COMECOSA): resto de operaciones.
- 1993 Grupo Correo adquiere el periódico La Rioja.
- 1994 Grupo Correo y Prensa Española crean la empresa Agrupación de Interés Económico (AIE) para el aprovechamiento de las sinergias empresariales, estudios de mercado, análisis del mundo de la comunicación y penetración en el sector audiovisual.
- 1996 Grupo Correo se introduce en internet mediante la adquisición de Sarnet.
- 1996 Grupo Correo adquiere el periódico La Voz de Avilés.
- 1996 Grupo Correo adquiere un 25% de Tele 5
- 1996 Grupo Correo adquiere en alianza con Prensa Española (a través de AIE) el 53% de TESA (Las revistas: El Semanal, El Semanal TV, MH Mujer de Hoy y la agencia de noticias Colpisa)
- 1997 Grupo Prensa Española adquiere los derechos de edición de las revistas: *Revista Oficial de la NBA* y *La Revista del Patrimonio Mundial* (UNESCO)
- 1998 Prensa Española vende su 10% de participación en Tele 5 al Grupo Planeta
- 1998 Prensa Española, a través de su división radiofónica Prensa Española de Radio por Ondas solicita 22 frecuencias radiofónicas para emitir en comunidades autónomas.
- 1999 Las empresas editoras de ABC y del grupo Correo adquirieron 132.000 acciones (un 4% del capital) de Radio Popular, S. A, (COPE)
- 1999 Grupo Correo, en su estrategia de expansión internacional en Latinoamérica, constituye junto a La Nación y el Grupo Clarín, la sociedad CIMECO, con una participación del 33,3% (propietaria de los diarios La Voz del Interior y Diario de Los Andes)
- 2000 Grupo Correo adquiere el 35% del accionariado del periódico Las Provincias.
- 2000 Grupo Correo adquiere el 30% de la productora nacional cinematográfica y de televisión Grupo Boca
- 2000 Grupo Correo adquiere el 51% el portal generalista de internet Ozú

- 2001 Grupo Correo se fusiona con el Grupo Prensa Española, pasando a denominarse Grupo Correo-Prensa Española
- 2002 Grupo Correo-Prensa Española adquiere el 3% de la productora Grupo Arbol
- 2002 Grupo Correo-Prensa Española vende los periódicos Huelva Información y Las Tribunas
- 2002 Grupo Correo-Prensa Española acuerda la venta del 12% de Tele 5 a Mediaset
- 2003 Grupo Correo-Prensa Española pasa a denominarse Vocento
- 2003 Vocento lanza en Málaga el diario gratuito “¡Qué Pasa!”
- 2004 Vocento lanza Punto Radio
- 2004 Vocento lanza la revista Gala
- 2004 Vocento lanza el periódico La Voz de Cádiz

II.II PRISA

Cuadro 39 - GRUPO PRISA: CRONOLOGÍA DE HITOS ESTRATÉGICOS

Fuente: Elaboración propia

| | |
|------|--|
| 1958 | Jesús de Polanco funda la editorial Santillana. |
| 1972 | Nace el Grupo Timón en el que se incluyen: las librerías Crisol, la empresa de sondeos Demoscopia, la distribuidora Itaca y la central de compras Carat España |
| 1972 | Jesús de Polanco se incorpora como accionista a la Promotora de Informaciones S.A. (PRISA), |
| 1976 | Grupo Prisa: Lanzamiento del periódico EL PAÍS. Fundador: José Ortega Spotorno, que lo definió como un periódico liberal, socialmente solidario, europeo y atento a las transformaciones de la sociedad occidental |
| 1980 | Jesús de Polanco crea la Fundación Santillana |
| 1983 | Grupo Prisa: Jesús de Polanco obtiene la mayoría de las acciones |
| 1984 | Grupo Prisa: Jesús de Polanco es nombrado presidente |
| 1984 | Grupo Prisa e convierte en accionista minoritario de la cadena SER adquiriendo el 9% de participación de la red de emisoras de radio SER a accionistas privados. |
| 1985 | Grupo Prisa continúa incrementando su participación hasta convertirse en accionista mayoritario de la Cadena SER, y se hace cargo de la gestión de la compañía. |
| 1987 | Grupo Prisa crea la Escuela de Periodismo EL PAÍS/UAM (Universidad Autónoma de Madrid) |
| 1987 | Grupo Prisa crea Promotora General de Revistas S.A. —PROGRESA— dedicada a la producción de publicaciones no diarias, tanto para su venta en quiosco como para su distribución a través de otros canales, así como suplementos, anuarios y otros productos. |

- 1990 Grupo Prisa lanza Sogecable con Canal Plus de Francia y otros socios e inicia sus emisiones regulares CANAL + en España, el primer canal de pago del país.
- 1991 Grupo Prisa adquiere el 25 % de la SER que poseía el Estado
- 1991 Grupo Prisa: La difusión media de El País Semanal se sitúa por encima del millón: 1.046.950 ejemplares.
- 1992 Grupo Prisa adquiere la Cadena Antena 3 Radio del grupo Godó
- 1993 Grupo Prisa: El periódico El País recibe el premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades
- 1994 Grupo Prisa: Sogecable lanza CANALSATÉLITE, la mayor oferta de televisión por satélite en España, un paquete de cuatro canales temáticos de pago: Cinemanía, Documanía, Cineclassics y Mínimax.
- 1994 Grupo Prisa compra el periódico económico *Cinco Días*.
- 1995 Grupo Prisa: CANAL + alcanza el umbral del millón de abonados.
- 1996 Grupo Prisa: EL PAÍS inaugura su edición electrónica El País Digital.
- 1996 Grupo PRISA adquiere el 75% del periódico AS, el segundo diario en difusión de la prensa deportiva.
- 1997 Grupo Prisa lanza CSD (CANAL SATÉLITE DIGITAL), la plataforma de televisión digital de pago vía satélite.
- 1999 Grupo Prisa funda Gran Vía Musical, empresa de producción musical.
- 1999 Grupo Prisa adquiere el 19% de Caracol Radio, la mayor red de emisoras de radio de Colombia.
- 1999 Grupo Prisa: OPV de Sogecable en junio de 1999
- 2000 Grupo Prisa: PRISA comienza a cotizar en la Bolsa de Madrid el 29 de junio.
- 2000 La Editorial Santillana es incorporada a la estructura del Grupo Prisa junto con la empresa de impresión *Mateu Cromo*.
- 2000 Grupo Prisa crea la unidad de negocio de televisiones locales, la cual lleva a cabo operaciones bajo el nombre de *Localia* (participada en un 75% por Prisa)
- 2001 Grupo Prisa adquiere, a través del Grupo editorial SANTILLANA, el 100% de la

editorial brasileña MODERNA, dedicada a libros de educación. Con esta operación amplía su presencia internacional, e impulsa el desarrollo de sus actividades editoriales en América Latina.

- 2001 Grupo Prisa alcanza un acuerdo estratégico con TELEVISA, el mayor grupo de comunicación en lengua española, para el desarrollo conjunto del mercado radiofónico de México, mediante la adquisición del 50% de RADIOPOLIS.
- 2002 Grupo Prisa firma un acuerdo con el grupo empresarial colombiano Valores Bavaria para la constitución de Grupo Latino de Radio (GLR), nueva sociedad holding a la que ambos aportan sus acciones de Caracol Radio, Grupo Latino Radiodifusión y Radiópolis, para la creación de una red panamericana de radio.
- 2002 Grupo Prisa lanza la cadena Localia TV
- 2002 Grupo Prisa: SOGECABLE y TELEFÓNICA alcanzan un acuerdo para la integración de las plataformas digitales VÍA DIGITAL y CANAL SATÉLITE DIGITAL.
- 2002 Grupo Prisa completa hasta el 100% su participación en la cadena de radio colombiana Caracol Radio.
- 2003 La empresa de Prisaprint, del Grupo Prisa, se fusiona sus actividades de impresión con *Polestar*, cada una de ellas con una participación del 40% e *Ibersuizas* con el 20% restante, formando *Dédalo*, que se convierte en uno de los principales grupos de artes gráficas de España.
- 2003 Grupo Prisa vende su 60% de las acciones de Nuevo Diario de Valladolid, editora de “El Día de Valladolid” a Promecal, que ya controlaba el 40% restante.
- 2003 Estreno de Digital +, la nueva plataforma de televisión digital por satélite nacida de la fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital.
- 2003 Grupo Prisa lanza “El Correo de Málaga”, una edición local de su periódico “El Correo de Andalucía”.
- 2004 Grupo Prisa adquiere las emisoras de radio argentinas Radio Continental y Radio Estéreo.

- 2005 Grupo Prisa, a través de su filial estadounidense GLR Services, adquiere los derechos de programación y explotación comercial de la estación de radio 690 AM, que emite en español en el área de Los Ángeles y el sur de California.
- 2005 Grupo Prisa, a través de Santillana, adquiere un 75% de la editorial brasileña Editora Objetiva.
- 2005 Grupo Prisa, directamente y a través de su filial Investissements Presse Régionale (IPR), suscribe una ampliación de capital en el diario francés Le Monde que representa un 17,69% de su accionariado.
- 2005 Grupo Prisa completa la adquisición de Vértix, compañía que posee el 33% del capital y 33% de los derechos de voto del grupo portugués Media Capital SGPS,S.A.
- 2006 Grupo Prisa culmina la OPA sobre el 20% de Sogecable.
- 2006 Grupo Prisa y Grupo Godó crean la mayor empresa de radio en el área de habla española
- 2006 El Consejo de Administración del Grupo Prisa acuerda por unanimidad el nombramiento de Ignacio Polanco Moreno como vicepresidente de Prisa (16 de noviembre de 2006)

APÉNDICE III

Magnitudes económicas y documentos contables

III.I VOCENTO

Cuadro 40 – MAGNITUDES ECONÓMICAS: VOCENTO (2001-2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias anuales

| MAGNITUDES ECONÓMICAS | VOCENTO | | | |
|---------------------------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| Años | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| BALANCE DE SITUACIÓN | | | | |
| Accs. por desemb. No exig. | | | | |
| Inmovilizado | 466.938 | 643.564 | 740.164 | 325.020 |
| Gastos a ditr. Var. Ejer. | 12.128 | 37.243 | 26.099 | 6.888 |
| Activo circulante | 191.397 | 798.872 | 1.011.197 | 431.233 |
| Fondo de comercio de consolidación | 138.073 | 69.284 | 492.425 | 76.589 |
| Créditos por pérdidas a compensar | | | | |
| Inversiones financieras a largo plazo | | | | |
| Total activo | 808.536 | 1.548.963 | 2.269.885 | 839.730 |
| Fondos propios | 202.379 | 581.887 | 584.199 | 470.284 |
| Ingr. Distr. Var. Ejer. | 4.381 | 20.435 | 16.365 | 4.357 |
| Prov. Riesgos y gastos | 75.933 | 15.245 | 8.286 | 34.675 |
| Acreedores a L.P. | 324.596 | 313.408 | 635.435 | 99.098 |
| Acreedores a corto plazo | 168.394 | 479.628 | 754.117 | 173.216 |
| Socios Externos | | 148.062 | 263.762 | 58.099 |
| Prov. Riesgos y gastos a C.P. | | | | |
| Diferencia negativa de consolidación | | 10.298 | 7.721 | |
| Total pasivo | 808.536 | 1.568.963 | 2.269.885 | 839.730 |

| Años | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------|
| CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | | |
| Ingresos de explotación | 414.947 | 713.728 | 962.320 | 713.919 |
| Gastos de explotación | 357.722 | 688.726 | 912.850 | 625.289 |
| Resultado de explotación | 57.224 | 25.002 | 49.470 | 88.630 |
| Resultado financiero | -10.987 | -10.840 | -9.726 | -2.703 |
| Resultado de actividades ordinarias | 44.834 | 1.100 | 29.107 | 103.685 |
| Resultado extraordinario | -10.603 | 26.784 | -8.878 | 785.669 |
| Resultado antes de impuestos | 34.231 | 27.884 | 20.229 | 182.255 |
| Resultado después de impuestos | 33.486 | 39.289 | 40.986 | 140.397 |
| Fondo de Maniobra | 60.037 | 251.731 | 479.470 | 244.362 |
| RATIOS | | | | |
| <i>Ratios de Posición Financiera</i> | | | | |
| Liquidez | 1,14 | 1,67 | 1,34 | 2,49 |
| <i>Eficiencia Operativa</i> | | | | |
| Rotación del activo (Ratio de Eficiencia Operativa) | 0,51 | 0,46 | 0,42 | 0,85 |
| Intensidad del capital (Ratio de Eficiencia Operativa) | 0,89 | 1,11 | 1,30 | 2,20 |
| <i>Ratios de Rentabilidad</i> | | | | |
| Rentabilidad sobre ventas | 13,8% | 3,5% | 5,1% | 12,4% |
| Rentabilidad sobre recursos propios | 16,5% | 6,8% | 7,0% | 29,9% |
| Rentabilidad sobre activos | 4,1% | 2,5% | 1,8% | 16,7% |

Cuadro 41 – BALANCES DE SITUACIÓN. GRUPO CORREO PRENSA ESPAÑOLA -

2001 Y 2002

Fuente: (Grupo Correo Prensa Española 2002)

| BALANCES DE SITUACIÓN CONSOLIDADOS | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Al 31 de Diciembre de 2002 y 2001 (notas 1 a 4) (Euros) | | |
| ACTIVO | 31.12.02 | 31.12.01(*) |
| INMOVILIZADO: | | |
| Gastos de establecimiento (Nota 5) | 3.647.124 | 2.528.256 |
| Inmovilizaciones inmateriales (Nota 6): | | |
| Gastos de Investigación y Desarrollo | 55.661 | 5.400.644 |
| Propiedad industrial | 7.773.870 | 8.706.736 |
| Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero | 2.261.216 | 2.309.061 |
| Aplicaciones informáticas | 24.903.391 | 25.059.734 |
| Anticipos para inmovilizaciones inmateriales | 3.848 | 259.972 |
| Menos- Amortización Acumulada | (24.124.018) | (25.328.077) |
| | 10.873.968 | 16.408.070 |
| Inmovilizaciones materiales (Nota 7): | | |
| Terrenos, edificios y otras construcciones | 105.037.429 | 96.730.393 |
| Instalaciones técnicas y maquinaria | 267.584.152 | 248.690.606 |
| Otro inmovilizado | 40.640.585 | 41.022.085 |
| Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso | 880.901 | 17.281.976 |
| Menos- Amortización acumulada | (195.175.766) | (176.380.204) |
| | 218.967.301 | 227.344.856 |
| Inmovilizaciones financieras (Nota 8): | | |
| Sociedades puestas en equivalencia | 130.983.322 | 110.922.775 |
| Cartera de valores a largo plazo y empresas del Grupo no consolidadas | 29.094.197 | 55.450.087 |
| Créditos a largo plazo | 1.640.755 | 6.287.204 |
| Fianzas y depósitos | 888.644 | 836.524 |
| Administraciones Públicas a largo plazo (Nota 18) | 27.152.367 | 57.957.013 |
| Menos-Provisiones de cartera de valores a largo plazo y empresas del Grupo no consolidadas | (8.194.660) | (10.229.780) |
| Menos-Provisiones de créditos a largo plazo | (535.910) | (567.225) |
| | 181.028.715 | 220.656.598 |
| Total inmovilizado | 414.517.108 | 466.937.780 |
| FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACIÓN (Nota 9): | | |
| De Sociedades consolidadas por integración global | 29.794.982 | 39.273.132 |
| De Sociedades puestas en equivalencia | 99.149.937 | 98.799.836 |
| | 128.944.919 | 138.072.968 |
| GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 10): | 9.721.755 | 12.127.877 |
| ACTIVO CIRCULANTE: | | |
| Existencias | 19.569.956 | 27.034.503 |
| Deudores: | | |
| Clientes por ventas y prestaciones de servicios (Nota 11) | 86.967.487 | 89.500.780 |
| Cuentas a cobrar a empresas puestas en equivalencia y vinculadas (Nota 19) | 2.928.370 | 5.361.683 |
| Administraciones Públicas (Nota 18) | 69.253.069 | 34.564.579 |
| Otros deudores | 6.828.806 | 8.107.347 |
| Clientes de dudoso cobro | 4.723.448 | 4.653.330 |
| Menos- Provisión para insolvencias (Nota 11) | (8.181.168) | (7.972.011) |
| | 162.520.012 | 134.215.708 |

(*) Presentado exclusivamente a efectos comparativos Las Notas 1 a 24 descritas en la Memoria, así como el Anexo adjunto, forman parte integrante

del balance de situación consolidado al 31 de diciembre de 2002.

96 INFORME ANUAL ANNUAL REPORT
ANNUAL ACCOUNTS

| PASIVO | 31.12.02 | 31.12.01(*) |
|--|--------------------|--------------------|
| FONDOS PROPIOS (Nota 13): | | |
| Capital suscrito | 24.994.061 | 24.994.061 |
| Reservas de la sociedad dominante | 68.937.489 | 67.660.830 |
| Reservas en sociedades consolidadas por integración global | 148.756.240 | 126.339.557 |
| Reservas en sociedades puestas en equivalencia | (61.623.568) | (40.943.782) |
| Pérdidas y ganancias atribuibles a la sociedad dominante: | 55.124.598 | 24.328.586 |
| Pérdidas y ganancias consolidadas | 64.849.719 | 33.486.036 |
| Pérdidas y ganancias atribuibles a socios externos | (9.725.121) | (9.157.450) |
| Total fondos propios | 236.188.820 | 202.379.252 |
| SOCIOS EXTERNOS (Nota 14) | 32.601.299 | 32.852.902 |
| INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS | 4.322.634 | 4.380.888 |
| PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 15) | 48.296.685 | 75.933.291 |
| ACREEDORES A LARGO PLAZO: | | |
| Deudas con entidades de crédito (Nota 16) | 180.673.730 | 231.535.067 |
| Otras deudas (Nota 17) | 57.406.905 | 78.565.374 |
| Administraciones Públicas (Nota 18) | 3.723.518 | 14.495.416 |
| Total acreedores a largo plazo | 241.804.153 | 324.595.857 |
| ACREEDORES A CORTO PLAZO: | | |
| Deudas con entidades de crédito (Nota 16) | 52.855.172 | 13.226.939 |
| Deudas con empresas puestas en equivalencia y vinculadas (Nota 19) | 7.214.060 | 7.560.784 |
| Acreedores comerciales | 72.218.045 | 79.673.815 |
| Administraciones Públicas (Nota 18) | 21.420.168 | 29.716.804 |
| Otras deudas no comerciales | 37.507.854 | 32.437.443 |
| Provisiones para operaciones de tráfico | 302.495 | 319.324 |
| Ajustes por periodificación | 3.359.184 | 5.458.643 |
| Total acreedores a corto plazo | 194.876.978 | 168.393.752 |

GRUPO CORREO PRENSA ESPAÑOLA 2002 97

MEMORIA ECONÓMICA

**Cuadro 42 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. GRUPO CORREO PRENSA
ESPAÑOLA - 2001 Y 2002**

Fuente: (Grupo Correo Prensa Española 2002)

| CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADAS | | |
|---|-----------------------|--------------------------|
| Correspondientes a los ejercicios anuales terminados el 31 de Diciembre de 2002 y 2001 (notas 1 A 4) (Euros) | | |
| DEBE | Ejercicio 2002 | Ejercicio 2001(*) |
| GASTOS: | | |
| Gastos de personal (Nota 20) | 167.069.290 | 99.024.591 |
| Aprovisionamientos | | |
| Consumos: | | |
| Papel | 82.580.567 | 58.536.638 |
| Materias primas | 5.707.571 | 3.100.742 |
| Otros consumos | 61.173.671 | 61.604.288 |
| | 149.461.809 | 123.241.668 |
| Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado (Notas 5, 6 y 7) | 33.495.734 | 18.705.132 |
| Variación de provisiones de tráfico (Nota 11) | 1.590.217 | 1.069.746 |
| Otros gastos de explotación: | | |
| Redacción | 29.170.176 | 24.765.840 |
| Talleres | 35.402.413 | 19.180.484 |
| Comerciales (Nota 20) | 64.296.552 | 28.594.496 |
| Administración | 16.904.895 | 14.975.897 |
| Distribución | 32.384.657 | 15.371.745 |
| Diversos | 21.838.494 | 12.792.791 |
| | 551.614.237 | 357.722.390 |
| I. BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN | 73.340.881 | 57.224.185 |
| | 624.955.118 | 414.946.575 |
| Gastos financieros y gastos asimilados (Nota 16): | | |
| - Por deudas con terceros y asimilados | 16.860.084 | 10.257.893 |
| - Pérdidas de inversiones financieras | 36 | 849 |
| Variación de las provisiones de inversiones financieras (Nota 8) | 2.026.952 | 3.314.109 |
| Diferencias negativas de cambio | 28.543 | 2.107 |
| | 18.915.615 | 13.574.958 |
| Participación en pérdidas de sociedades puestas en equivalencia (Nota 8) | 5.971.854 | 10.866.789 |
| Amortización del Fondo de Comercio de Consolidación (Nota 9) | 22.096.436 | 20.022.422 |
| III. BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS | 53.863.785 | 44.834.422 |
| Variación de las provisiones de empresas del Grupo no consolidadas | - | - |
| Pérdidas por enajenación de inmovilizado material, inmaterial y cartera de control | 4.575.923 | 58.234 |
| Gastos extraordinarios (Nota 15) | 9.524.763 | 12.426.183 |
| Gastos y pérdidas de ejercicios anteriores | 311.634 | 297.178 |
| IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS | 1.248.588 | - |
| | 15.660.908 | 12.781.595 |
| V. BENEFICIO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS (Nota 18) | 55.112.373 | 34.231.576 |
| Más (Menos)- Impuesto sobre Sociedades (Nota 18) | 9.737.346 | (745.540) |
| VI. RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (Nota 20) | 64.849.719 | 33.486.036 |
| Menos- Resultado atribuido a socios externos (Notas 14 y 20) | (9.725.121) | (9.157.450) |
| VII. RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE | 55.124.598 | 24.328.586 |

(*) Presentado exclusivamente a efectos comparativos Las Notas 1 a 24 descritas en la Memoria, así como el Anexo adjunto, forman parte integrante de

la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2002.

98 INFORME ANUAL ANNUAL REPORT
ANNUAL ACCOUNTS

| HABER | Ejercicio 2002 | Ejercicio 2001 (*) |
|---|-----------------------|---------------------------|
| INGRESOS: | | |
| Importe neto de la cifra de negocios (Nota 20): | | |
| Ventas de ejemplares | 242.546.909 | 174.092.898 |
| Ventas de publicidad: | | |
| Publicidad bruta | 323.106.995 | 207.454.049 |
| Menos- Rappel de publicidad | (24.820.483) | (17.085.969) |
| Ventas netas de publicidad | 298.286.512 | 190.368.080 |
| Otros | 83.322.770 | 50.004.442 |
| | 624.156.191 | 414.465.420 |
| Otros ingresos de explotación: | | |
| Subvenciones | 648.927 | 478.991 |
| Exceso de provisiones para riesgos y gastos | 150.000 | 2.164 |
| | 798.927 | 481.155 |
| | | |
| | 624.955.118 | 414.946.575 |
| Ingresos de participaciones en capital | 1.343.572 | 890.238 |
| Otros intereses e ingresos asimilados (Notas 12 y 16) | 1.790.170 | 1.693.858 |
| Diferencias positivas de cambio | 14.922 | 4.552 |
| II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS | 15.766.951 | 10.986.310 |
| | 18.915.615 | 13.574.958 |
| Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia (Nota 8) | 24.358.145 | 29.485.758 |
| Beneficios por enajenaciones de inmovilizado material, inmaterial y cartera de control | 3.462.396 | 907.290 |
| Subvenciones de capital transferidas a resultados del ejercicio | 373.911 | - |
| Ingresos extraordinarios (Notas 8 y 15) | 11.159.926 | 251.158 |
| Ingresos y beneficios de otros ejercicios | 664.675 | 1.020.301 |
| IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS | - | 10.602.846 |
| | 15.660.908 | 12.781.595 |
| | | |

Cuadro 43 – BALANCES DE SITUACIÓN. VOCENTO – 2003 Y 2004

Fuente: (Vocento 2004c)

VOCENTO, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

BALANCES DE SITUACIÓN CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004 Y 2003 (NOTAS 1 A 3) (Euros)

| ACTIVO | 31.12.04 | 31.12.03 (*) | PASIVO | 31.12.04 | 31.12.03 (*) |
|--|--------------------|--------------------|--|----------------|--------------|
| INMOVILIZADO: | | | FONDOS PROPIOS (Nota 13): | | |
| Gastos de establecimiento (Nota 5) | 3.112.132 | 2.569.830 | Capital | suscrito | |
| | 24.994.061 | 24.994.061 | | | |
| Inmovilizaciones inmateriales (Nota 6)- | | | Reservas de la sociedad | dominante | |
| Gastos de Investigación y Desarrollo | 73.331.929 | 72.618.068 | Reservas en sociedades | consolidadas | |
| | 66.901 | 62.880 | | | |
| Propiedad industrial | 264.188.067 | 116.645.949 | Pérdidas y ganancias atribuibles a la sociedad | dominante- | |
| Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero | 14.346.188 | 8.681.431 | | | |
| | 132.770.101 | 174.620.390 | Pérdidas y ganancias | consolidadas | |
| Aplicaciones informáticas | 2.361.444 | 2.137.486 | | | |
| Anticipos para inmovilizaciones inmateriales | 140.396.685 | 183.624.173 | Pérdidas y ganancias atribuibles a socios externos | | |
| | 27.674.326 | 26.624.628 | | | |
| Menos- Amortización Acumulada | 360.203 | 45.898 | Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio | | |
| | (7.626.584) | (9.003.783) | | | |
| | (36.510.950) | (30.564.559) | Total | fondos propios | |
| | (24.999.925) | (11.996.445) | | | |
| | 8.298.112 | 6.987.764 | | | |
| | 470.284.233 | 376.882.023 | | | |
| Inmovilizaciones materiales (Nota 7)- | | | SOCIOS EXTERNOS (Nota 14) | | |
| Terrenos, edificios y otras construcciones | 112.360.114 | 107.081.009 | | | |
| Instalaciones técnicas y maquinaria | 288.227.857 | 275.201.465 | | | |
| | 58.098.901 | 32.338.395 | | | |
| Otro inmovilizado | 46.609.842 | 43.307.400 | | | |
| Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso | 597.558 | 777.614 | INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS | 4.356.700 | 3.927.170 |
| Menos- Amortización acumulada | (247.121.577) | (217.934.620) | PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 15) | | |
| | 34.675.428 | 31.190.276 | | | |
| | 200.673.794 | 208.432.868 | | | |
| Inmovilizaciones financieras (Nota 8)- | | | ACREEDORES A LARGO PLAZO: | | |
| Sociedades puestas en equivalencia | 82.046.464 | 91.742.307 | Deudas con entidades de crédito (Nota 16) | | |
| Cartera de valores a largo plazo y empresas del Grupo no consolidadas | 14.840.280 | 14.605.079 | | | |
| Créditos a largo plazo | 1.146.974 | 766.253 | Otras deudas (Nota 17) | | |
| | 22.464.597 | 36.282.939 | | | |
| Fianzas y depósitos | 852.810 | 817.264 | Administraciones Públicas (Nota 18) | | |
| | 62.128.760 | 75.304.684 | | | |
| Administraciones Públicas a largo plazo (Nota 18) | 21.743.514 | 21.836.528 | | | |
| | 14.505.099 | 11.657.208 | Total acreedores a largo plazo | | |
| Menos-Provisiones de cartera de valores a largo plazo y empresas del Grupo no consolidadas | 99.098.456 | 123.244.831 | | | |
| | (7.117.720) | (7.143.024) | ACREEDORES A CORTO PLAZO: | | |
| Menos-Provisiones de créditos a largo plazo | (576.565) | (578.242) | Deudas con entidades de crédito (Nota 16) | Deudas con | |
| empresas puestas en equivalencia y vinculadas (Nota 19) | 5.451.126 | 69.772.192 | 4.668.400 | 2.341.116 | 94.867.859 |
| | 112.935.757 | 122.046.165 | | 6.898.769 | |
| Total inmovilizado | 325.019.795 | 340.036.627 | | | |
| FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACIÓN (Nota 9): | | | Administraciones Públicas (Nota 18) | | |
| | 17.158.705 | 15.444.889 | | | |
| De Sociedades consolidadas por integración | | | Otras deudas no comerciales | | |
| global | 48.697.391 | 51.661.087 | | | |
| De Sociedades puestas en equivalencia | 39.571.330 | 20.507.978 | Provisiones para operaciones de tráfico | 119.165 | 417.412 |
| | 37.017.250 | 53.045.041 | Ajustes por periodificación | 5.363.525 | 3.694.252 |
| | 76.588.580 | 73.553.019 | Total acreedores a corto plazo | | |
| | 173.216.161 | 153.339.727 | | | |
| GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 10) | 6.888.340 | 8.235.436 | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE: | | | | | |
| Existencias | 17.716.519 | 20.571.449 | | | |
| Deudores | | | | | |
| Clientes por ventas y prestaciones de servicios (Nota 11) | 118.495.721 | 89.830.541 | | | |
| Cuentas a cobrar a empresas puestas en equivalencia y vinculadas (Nota 19) | 7.125.786 | 6.396.865 | | | |
| Administraciones Públicas (Nota 18) | 50.145.323 | 66.046.396 | | | |
| Otros deudores | 5.833.726 | 9.841.924 | | | |
| Clientes de dudoso cobro | 4.645.758 | 3.892.380 | | | |
| Menos- Provisión para insolvencias | | | | | |

| | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------|---------------|
| (Nota 11) | (8.821.541) | (7.452.876) | | |
| | 177.424.773 | 168.555.230 | | |
| Inversiones financieras temporales | | | | |
| (Nota 12) | 88.077.927 | 29.814.455 | | |
| Tesorería (Nota 12) | 146.342.407 | 78.770.110 | | |
| Ajustes por periodificación | 1.671.538 | 1.386.096 | | |
| Total activo circulante | 431.233.164 | 299.097.340 | | |
| TOTAL ACTIVO | 839.729.879 | 720.922.422 | TOTAL | PASIVO |
| | 839.729.879 | 720.922.422 | | |

(*) Presentado exclusivamente a efectos comparativos

Las Notas 1 a 24 descritas en la Memoria, así como el Anexo adjunto, forman parte integrante del balance de situación consolidado al 31 de diciembre de 2004.

Cuadro 44 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. VOCENTO - 2003 Y 2004

Fuente: (Vocento 2004b)

VOCENTO, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS **CONSOLIDADAS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2004 Y** **2003 (NOTAS 1 A 3)** (Euros)

| | Ejercicio Ejercicio 2004 | Ejercicio 2003 (*) | | Ejercicio 2004 | 2003 |
|--|--------------------------------|-----------------------|---|-------------------|------|
| DEBE | | | HABER | | |
| (*) | | | | | |
| GASTOS: | | | INGRESOS: | | |
| Gastos de personal (Nota 20) | 190.991.816 | 175.350.336 | Importe neto de la cifra de negocios | | |
| Aprovisionamientos | | | (Nota 20)- | | |
| Consumos | | | Ventas de ejemplares | 262.560.456 | |
| | 249.165.422 | | | | |
| Papel | 73.206.874 | 72.115.011 | Ventas de publicidad: | | |
| Materias primas | 6.123.240 | 5.788.805 | Publicidad bruta | 348.365.463 | |
| | 325.305.475 | | | | |
| Otros consumos | 73.196.728 | 66.201.535 | Menos- Rappel de publicidad | (22.817.878) | |
| | (23.974.960) | | | | |
| | 152.526.842 | 144.105.351 | Ventas netas de publicidad | 325.547.585 | |
| | 301.330.515 | | | | |
| Dotaciones para amortizaciones de | | | Otros | 124.976.896 | |
| | 96.465.034 | | | | |
| inmovilizado (Notas 5, 6 y 7) | 30.511.261 | 32.375.582 | | 713.084.937 | |
| | 646.960.971 | | | | |
| Variación de provisiones de tráfico | | | Otros ingresos de explotación | | |
| (Nota 11) | 1.970.305 | 1.418.105 | Subvenciones | 833.707 | |
| | 707.231 | | | | |
| Otros gastos de explotación | | | Exceso de provisiones para riesgos y gastos | - | |
| | 93.000 | | | | |
| Redacción y medios artísticos | 41.934.488 | 29.400.922 | | | |
| Talleres y medios técnicos | 34.530.735 | 33.487.332 | | 833.707 | |
| | 800.231 | | | | |
| Comerciales (Nota 20) | 89.432.410 | 73.861.939 | | | |
| Administración | 21.345.075 | 19.122.104 | | | |
| Distribución | 38.370.870 | 35.334.737 | | | |
| Diversos | 23.674.814 | 21.384.283 | | | |
| | 625.288.616 | 565.840.691 | | | |
| I. BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN | 88.630.028 | 81.920.511 | | | |
| | 713.918.644 | 647.761.202 | | 713.918.644 | |
| | 647.761.202 | | | | |
| Gastos financieros y gastos asimilados | | | Ingresos de participaciones en capital (Nota 8) | 472.660 | |
| | 3.747.879 | | | | |
| (Nota 16)- | | | Otros intereses e ingresos asimilados | | |
| - Por deudas con terceros y asimilados | 7.746.808 | 10.807.804 | (Notas 12 y 16) | 4.668.941 | |
| | 4.182.551 | | | | |
| - Pérdidas de inversiones financieras | 68.814 | | Diferencias positivas de cambio | 6.246 | |
| | 14.769 | | | | |
| Variación de las provisiones de | | | | | |
| inversiones financieras (Nota 8) | 25.198 | 3.650.765 | | | |
| Diferencias negativas de cambio | 10.423 | 11.970 | | | |
| | | | II. RESULTADOS FINANCIEROS | | |
| | 6.525.340 | | NEGATIVOS | 2.703.396 | |
| | 7.851.243 | 14.470.539 | | 7.851.243 | |
| | 14.470.539 | | | | |
| Participación en pérdidas de sociedades puestas en equivalencia (Nota 8) | | 2.906.499 | | 4.372.972 | |
| | | | | 34.540.052 | |
| | | | | | |
| | 22.505.613 | | | | |

| | | | | |
|--|--------------------|--------------------|---|------------|
| Amortización del Fondo de Comercio de Consolidación (Nota 9) | 13.874.731 | 19.875.287 | | |
| III. BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS | 103.685.454 | 73.652.525 | | |
| Pérdidas por enajenación de inmovilizado material, inmaterial y cartera de control | 191.025 | 280.512 | Beneficios por enajenaciones de inmovilizado material, inmaterial y cartera de control (Notas 6, 7 y 8) | 87.768.039 |
| Gastos extraordinarios (Nota 20) | 18.586.036 | 88.916.678 | | |
| | 212.869.338 | | | |
| Gastos y pérdidas de ejercicios anteriores | 1.367.387 | 378.913 | Subvenciones de capital transferidas a resultados del ejercicio | 427.777 |
| | 377.764 | | | |
| | 12.779.924 | | Ingresos extraordinarios (Nota 20) | 8.072.355 |
| | 2.631.372 | | Ingresos y beneficios de otros ejercicios | 2.445.417 |
| IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS | 78.569.140 | 139.082.295 | | |
| | 98.713.588 | 228.658.398 | | 98.713.588 |
| | 228.658.398 | | | |
| V. BENEFICIO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS (Nota 18) | 182.254.594 | 212.734.820 | | |
| Menos- Impuesto sobre Sociedades (Nota 18) | (41.857.909) | (29.110.647) | | |
| VI. RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (Nota 20) | 140.396.685 | 183.624.173 | | |
| Menos- Resultado atribuido a socios externos (Notas 14 y 20) | (7.626.584) | (9.003.783) | | |
| VII. RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE (Nota 20) | 132.770.101 | 174.620.390 | | |

(*) Presentado exclusivamente a efectos comparativos

Las Notas 1 a 24 descritas en la Memoria, así como el Anexo adjunto, forman parte integrante de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2004.

III.II PRISA

Cuadro 45 – MAGNITUDES ECONÓMICAS: PRISA (2001-2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de la compañía

MAGNITUDES ECONÓMICAS

Cifras en miles de euros

| Años | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| BALANCE DE SITUACIÓN | | | | |
| Accs. por desemb. No exig. | | | | |
| Inmovilizado | 635.907 | 695.588 | 722.092 | 691.493 |
| Gastos a ditr. Var. Ejer. | 4.374 | 4.060 | 6.852 | 5.857 |
| Activo circulante | 550.211 | 549.686 | 581.354 | 598.190 |
| Fondo de comercio de consolidación | 288.035 | 252.365 | 316.338 | 428.158 |
| Créditos por pérdidas a compensar | | | | |
| Inversiones financieras a largo plazo | | | | |
| Total activo | 1.478.527 | 1.501.699 | 1.626.636 | 1.723.698 |
| | | | | |
| Fondos propios | 594.117 | 619.472 | 660.665 | 735.765 |
| Ingr. Distr. Var. Ejer. | 1.595 | 20.557 | 9.147 | 7.288 |
| Prov. Riesgos y gastos | 246.645 | 21.388 | 19.839 | 21.531 |
| Acreedores a L.P. | 340.470 | 343.488 | 481.786 | 458.893 |
| Acreedores a corto plazo | 490.480 | 464.878 | 427.175 | 483.474 |
| Socios Externos | 27.219 | 31.916 | 28.024 | 16.747 |
| Prov. Riesgos y gastos a C.P. | | | | |
| Diferencia negativa de consolidación | | | | |
| Total pasivo | 1.478.526 | 1.501.699 | 1.626.636 | 1.723.698 |

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

| | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos de explotación | 1.196.920 | 1.215.894 | 1.304.916 | 1.425.670 |
| Gastos de explotación | 1.080.919 | 1.096.455 | 1.168.848 | 1.235.513 |
| Resultado de explotación | 116.001 | 119.439 | 136.068 | 190.157 |
| Resultado financiero | -23.458 | -28.959 | 4.871 | -11.539 |
| Resultado de actividades ordinarias | 86.738 | 65.659 | 87.545 | 134.227 |
| Resultado extraordinario | 7.957 | -13.495 | -1.994 | -16.650 |
| Resultado antes de impuestos | 78.781 | 52.164 | 85.551 | 117.577 |
| Resultado después de impuestos | 77.925 | 79.292 | 62.100 | 104.948 |

| | | | | |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Fondo de Maniobra | 298.680 | 267.372 | 420.359 | 503.165 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|

RATIOS***Ratios de Posición Financiera***

| | | | | |
|----------------------------------|------|------|------|------|
| Liquidez | 1,12 | 1,18 | 1,36 | 1,24 |
| Coeficiente de solvencia | | | | |
| Recursos permanentes de terceros | | | | |

| | | | | |
|------------------------------------|------|------|------|------|
| <i>Eficiencia Operativa</i> | 1,11 | 1,11 | 1,12 | 1,15 |
|------------------------------------|------|------|------|------|

| | | | | |
|--|------|------|------|------|
| Rotación del activo (Ratio de Eficiencia Operativa) | 0,81 | 0,81 | 0,80 | 0,83 |
| Intensidad del capital (Ratio de Eficiencia Operativa) | 1,88 | 1,75 | 1,81 | 2,06 |

Ratios de Rentabilidad

| | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Rentabilidad sobre ventas | 9,7% | 9,8% | 10,4% | 13,3% |
| Rentabilidad sobre recursos propios | 13,1% | 12,8% | 9,4% | 14,3% |
| Rentabilidad sobre activos | 5,3% | 5,3% | 3,8% | 6,1% |

Ratios busátiles

Beneficio neto por acción BPA

Ratio PER

Activos medios totales

ROI

Cuadro 46 – BALANCES DE SITUACIÓN. PRISA – 2001 Y 2002

Fuente: (Grupo Prisa 2003)

GRUPO PRISA 2003 CUENTAS ANUALES INDIVIDUALES

Balances de situación al 31 de diciembre de 2002 y 2001

| ACTIVO | | 31.12.2002 | 31.12.2001 | PASIVO | | 31.12.2002 | 31.12.2001 |
|--|--|----------------|----------------|--|--|----------------|----------------|
| A) INMOVILIZADO | | 734.631 | 724.869 | A) FONDOS PROPIOS (Nota 10) | | 548.069 | 494.369 |
| I. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO | | 2.962 | 119 | I. CAPITAL SUSCRITO | | 21.881 | 21.881 |
| II. INMOVILIZACIONES INMATERIALES (Nota 5) | | | | II. PRIMA DE EMISION | | 108.369 | 108.369 |
| 1. Concesiones, patentes y otros | | 1.775 | 1.771 | III. RESERVAS DE ACTUALIZACION | | 3.289 | 3.289 |
| 2. Aplicaciones informáticas | | 1.997 | 754 | IV. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN RDL 7/1996 | | 10.650 | 10.650 |
| 3. Amortizaciones | | (799) | (466) | V. RESERVAS | | | |
| | | 2.973 | 2.059 | 1. Reserva legal | | 4.376 | 4.376 |
| III. INMOVILIZACIONES MATERIALES (Nota 6) | | | | 2. Reservas para acciones propias | | 27.707 | 24.718 |
| 1. Terrenos y construcciones | | 113.407 | 89.691 | 3. Reservas estatutarias | | 10.941 | 10.941 |
| 2. Instalaciones técnicas y maquinaria | | 4.056 | 3.449 | 4. Reserva para capital amortizado | | 1.373 | 1.373 |
| 3. Otras instalaciones y mobiliario | | 1.671 | 1.625 | 5. Otras reservas | | 288.635 | 246.388 |
| 4. Otro inmovilizado | | 3.342 | 3.121 | | | 333.032 | 287.796 |
| 5. Anticipos e Inmovilizado en curso | | 114 | 9.705 | VI. BENEFICIO DEL EJERCICIO | | 71.738 | 62.384 |
| 6. Amortizaciones | | (40.138) | (35.967) | | | | |
| | | 82.454 | 71.624 | B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 4.i y 18) | | 5.565 | 927 |
| IV. INMOVILIZACIONES FINANCIERAS (Nota 7) | | | | C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 11) | | 9.449 | 11.739 |
| 1. Participaciones en Empresas del Grupo | | 439.943 | 435.105 | D) ACREEDORES A LARGO PLAZO (Nota 12) | | 199.298 | 202.457 |
| 2. Participaciones en Empresas Asociadas | | 154.888 | 186.234 | I. DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS | | 4.404 | 4.404 |
| 3. Cartera de valores a largo plazo | | 32.211 | 45.723 | II. DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO | | 191.019 | 182.108 |
| 4. Depósitos y fianzas | | 382 | 371 | III. ADMINISTRACIONES PUBLICAS | | 3.317 | 3.560 |
| 5. Otros Créditos | | 60.574 | — | IV. DESEMBOLSO PENDIENTE SOBRE ACCIONES | | 214 | 12.000 |
| 6. Provisiones Empresas del Grupo y Asociadas | | (56.652) | (23.967) | V. OTRAS DEUDAS A LARGO PLAZO | | 344 | 385 |
| 7. Provisiones cartera de valores a largo plazo | | (12.791) | (17.117) | E) ACREEDORES A CORTO PLAZO | | 111.149 | 137.224 |
| | | 618.535 | 626.349 | I. DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS (Nota 13) | | 18.921 | 46.541 |
| V. ACCIONES PROPIAS (Nota 8) | | 27.707 | 24.718 | II. ACREEDORES COMERCIALES | | 2.042 | 3.173 |
| B) ACTIVO CIRCULANTE | | 139.789 | 121.847 | III. OTRAS DEUDAS NO COMERCIALES | | | |
| I. DEUDORES | | | | 1. Administraciones Públicas (Nota 14) | | 3.018 | 8.036 |
| 1. Clientes por prestación de servicios | | 293 | 245 | 2. Deudas con entidades de crédito (Nota 13) | | 83.479 | 22.888 |
| 2. Empresas del Grupo y Asociadas deudoras (Nota 15) | | 4.073 | 9.857 | 3. Efectos comerciales a pagar | | 148 | 542 |
| 3. Administraciones Públicas (Nota 14) | | 29.373 | 22.696 | 4. Otras deudas | | 3.541 | 56.044 |
| 4. Otros deudores (Nota 7.a) | | 5.533 | 2.705 | | | 90.186 | 87.510 |
| | | 39.272 | 35.503 | TOTAL PASIVO | | 874.420 | 846.716 |
| II. INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES (Nota 9) | | | | | | | |
| 1. Créditos a Empresas del Grupo y Asociadas | | 81.933 | 62.036 | | | | |
| 2. Cartera de valores a corto plazo | | 22.945 | 25.680 | | | | |
| 3. Provisión cartera de valores a corto plazo | | (5.918) | (1.522) | | | | |
| | | 98.960 | 86.194 | | | | |
| III. TESORERIA | | 1.487 | 86 | | | | |
| IV. AJUSTES POR PERIODIFICACION | | 70 | 64 | | | | |
| TOTAL ACTIVO | | 874.420 | 846.716 | | | | |

Las notas 1 a 21 y los anexos I, II y III forman parte integrante del Balance de Situación al 31 de diciembre de 2002.

Cuadro 47 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PRISA – 2001 Y 2002

Fuente: (Grupo Prisa 2003)

| CUENTAS ANUALES INDIVIDUALES GRUPO PRISA 2003 | | | | | |
|--|---------------|---------------|---|---------------|---------------|
| Cuentas de pérdidas y ganancias correspondientes a los ejercicios 2002 y 2001 | | | | | |
| (en miles de euros) | | | | | |
| DEBE | 31.12.2002 | 31.12.2001 | HABER | 31.12.2002 | 31.12.2001 |
| A) GASTOS | | | B) INGRESOS | | |
| 1. Gastos de personal: | | | 1. Importe neto de la cifra de negocios: | | |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 9.638 | 8.965 | a) Prestación de servicios (Nota 15) | 16.444 | 16.476 |
| b) Cargas sociales | 829 | 710 | b) Ingresos de participaciones en el capital (Nota 15): | | |
| | | | De Empresas del Grupo | 88.837 | 70.064 |
| 2. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado | 5.271 | 4.252 | De Empresas Asociadas | 6.729 | 4.047 |
| 3. Otros gastos de explotación: | | | | | |
| a) Servicios exteriores | 8.311 | 8.260 | | | |
| b) Tributos | 219 | 266 | | | |
| c) Provisiones para insolvencias | 287 | — | | | |
| I. BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN | 88.455 | 68.134 | | | |
| 4. Gastos financieros y asimilados: | | | 2. Ingresos de valores mobiliarios | 29 | 4.099 |
| a) Por deudas con Empresas del Grupo (Nota 15) | 976 | 1.104 | | | |
| b) Por deudas con terceros y gastos asimilados | 13.188 | 10.686 | 3. Otros intereses e ingresos asimilados: | | |
| 5. Variación de las provisiones de inversiones financieras temporales (Nota 4.f) | 4.395 | 1.280 | a) De créditos a Empresas del Grupo y Asociadas (Nota 15) | 3.598 | 2.095 |
| | | | b) Otros ingresos financieros | 5.762 | 2.666 |
| | | | II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS | 9.170 | 4.210 |
| III. BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS | 79.285 | 63.924 | | | |
| 6. Pérdidas procedentes del inmovilizado | 873 | — | 4. Beneficios en enajenación de inmovilizado | — | 3.169 |
| 7. Variación de las provisiones de valores mobiliarios (Notas 4.d y 7) | 43.554 | 29.499 | 5. Beneficios por operaciones con acciones propias | — | — |
| 8. Gastos extraordinarios (Nota 15) | 9.681 | 4.561 | 6. Ingresos extraordinarios (Nota 15) | 859 | — |
| | | | IV. BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS | 53.150 | 30.891 |
| V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS | 26.135 | 33.033 | | | |
| 9. Impuesto sobre Sociedades (Nota 14) | (45.603) | (29.351) | | | |
| VI. BENEFICIO DEL EJERCICIO | 71.738 | 62.384 | | | |

Las notas 1 a 21 y los anexos I, II y III forman parte integrante de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2002.

Cuadro 48 – BALANCES DE SITUACIÓN. PRISA – 2001 Y 2002

Fuente: (Grupo Prisa 2003)

GRUPO PRISA 2003 CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

Balances de situación consolidados al 31 de diciembre de 2002 y 2001

(en miles de euros)

| ACTIVO | 31.12.2002 | 31.12.2001 | PASIVO | 31.12.2002 | 31.12.2001 |
|---|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| A) INMOVILIZADO | 695.588 | 635.906 | A) FONDOS PROPIOS (Nota 10) | 619.472 | 594.117 |
| I. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO | 20.395 | 15.368 | I. CAPITAL SUSCRITO | 21.881 | 21.881 |
| II. INMOVILIZACIONES INMATERIALES (Nota 5) | | | II. PRIMA DE EMISIÓN | 108.369 | 108.369 |
| 1. Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero | 53.220 | 56.244 | III. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN 1983 | 3.289 | 3.289 |
| 2. Otro inmovilizado inmaterial | 169.102 | 142.332 | IV. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN RDL 7/1996, DE 7 DE JUNIO | 10.650 | 10.650 |
| 3. Amortizaciones y provisiones | (89.798) | (86.100) | V. RESERVAS | | |
| III. INMOVILIZACIONES MATERIALES (Nota 6) | | | 1. Reserva legal | 4.376 | 4.376 |
| 1. Terrenos y construcciones | 204.188 | 163.885 | 2. Reservas para acciones propias | 27.707 | 24.718 |
| 2. Instalaciones técnicas y maquinaria | 312.962 | 256.279 | 3. Reservas estatutarias | 10.941 | 10.941 |
| 3. Otro inmovilizado | 106.889 | 99.265 | 4. Reserva capital amortizado | 1.373 | 1.373 |
| 4. Anticipos e inmovilizado en curso | 28.143 | 49.105 | 5. Otras reservas | 288.635 | 246.388 |
| 5. Amortizaciones y provisiones | (305.619) | (256.918) | | 333.032 | 287.796 |
| IV. INMOVILIZACIONES FINANCIERAS (Nota 7) | | | VI. RESERVAS DE CONSOLIDACIÓN | 106.379 | 95.787 |
| 1. Participaciones en sociedades puestas en equivalencia | 65.357 | 113.746 | VII. RESERVAS DE SOCIEDADES PUESTAS EN EQUIVALENCIA | 242 | 2.957 |
| 2. Cartera de valores a largo plazo | 49.023 | 62.514 | VIII. DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN | (46.433) | (13.289) |
| 3. Otro inmovilizado financiero | 60.075 | 14.184 | IX. BENEFICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE | 82.063 | 76.677 |
| 4. Provisiones | (14.176) | (18.716) | 1. Beneficio consolidado | 79.292 | 77.925 |
| V. ACCIONES DE LA SOCIEDAD DOMINANTE (Nota 8) | 27.707 | 24.718 | 2. Resultados atribuidos a socios externos (Nota 11) | 2.771 | (1.248) |
| B) FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACIÓN (Nota 4) | 252.365 | 288.035 | B) SOCIOS EXTERNOS (Nota 11) | 31.916 | 27.219 |
| 1. De sociedades consolidadas por integración global y proporcional | 172.966 | 154.528 | C) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 12) | 20.567 | 1.595 |
| 2. De sociedades puestas en equivalencia | 79.399 | 133.507 | D) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 13) | 21.388 | 24.645 |
| C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS | 4.060 | 4.374 | E) ACREEDORES A LARGO PLAZO (Nota 14) | 343.488 | 340.470 |
| D) ACTIVO CIRCULANTE | 540.686 | 550.211 | F) ACREEDORES A CORTO PLAZO | 464.878 | 490.480 |
| I. EXISTENCIAS (Nota 9) | 64.381 | 103.207 | I. ACREEDORES COMERCIALES | 168.488 | 173.586 |
| II. DEUDORES | | | II. SOCIEDADES ASOCIADAS | 31.667 | 29.405 |
| 1. Clientes por ventas y prestación de servicios | 291.149 | 265.805 | III. OTRAS DEUDAS NO COMERCIALES (Nota 15) | 195.003 | 226.872 |
| 2. Sociedades asociadas | 32.073 | 28.246 | IV. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Nota 17) | 58.996 | 50.827 |
| 3. Administraciones públicas (Nota 17) | 66.340 | 44.535 | V. PROVISIONES PARA OPERACIONES DE TRÁFICO | 5.957 | 5.018 |
| 4. Otros deudores | 31.922 | 28.219 | VI. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 4.769 | 4.772 |
| 5. Provisiones | (23.727) | (23.920) | | | |
| III. INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES (Nota 7) | | | | | |
| 1. Cartera de valores a corto plazo | 33.020 | 66.000 | | | |
| 2. Provisiones | (5.926) | (1.522) | | | |
| IV. TESORERÍA | 15.814 | 31.216 | | | |
| V. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 11.639 | 8.425 | | | |
| TOTAL ACTIVO | 1.501.699 | 1.478.526 | TOTAL PASIVO | 1.501.699 | 1.478.526 |

Las notas 1 a 24 y los anexos 1 a 4 forman parte integrante del Balance de Situación Consolidado al 31 de diciembre de 2002.

Cuadro 49 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADOS. PRISA – 2001 Y 2002

Fuente: (Grupo Prisa 2003)

| CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS GRUPO PRISA 2003 | | | | | |
|---|----------------|----------------|---|---------------|---------------|
| Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2001 | | | | | |
| (en miles de euros) | | | | | |
| DEBE | 31.12.2002 | 31.12.2001 | HABER | 31.12.2002 | 31.12.2001 |
| A) GASTOS | | | B) INGRESOS | | |
| 1. Consumos | 345.824 | 376.182 | 1. Importe neto de la cifra de negocios (Nota 16) | 1.182.415 | 1.158.307 |
| 2. Gastos de personal: | | | 2. Otros ingresos de explotación | 53.479 | 38.613 |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 265.787 | 255.735 | | | |
| b) Cargas sociales | 59.246 | 56.208 | | | |
| 3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado | 70.222 | 59.721 | | | |
| 4. Servicios exteriores y tributos | 342.271 | 320.888 | | | |
| 5. Variación de las provisiones de tráfico | 13.303 | 12.185 | | | |
| I. BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN | 119.439 | 116.001 | | | |
| 6. Gastos financieros y asimilados | 23.737 | 28.431 | 3. Ingresos de participaciones en capital | 465 | 817 |
| 7. Variación de provisiones de inversiones financieras temp. (Nota 3-4) | 4.403 | 1.280 | 4. Otros ingresos financieros | 4.635 | 10.122 |
| 8. Diferencias negativas de cambio | 19.351 | 13.643 | 5. Diferencias positivas de cambio | 13.432 | 8.957 |
| | | | II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS | 28.959 | 23.458 |
| 9. Participación en pérdidas de soc. puestas en equivalencia (Nota 7) | 13.720 | 6.304 | 6. Participación en beneficios de soc. puestas en equivalencia (Nota 7) | 8.922 | 15.656 |
| 10. Amortización fondo de comercio de consolidación (Notas 3-4 y 4) | 20.023 | 15.157 | | | |
| III. BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS | 66.659 | 86.738 | | | |
| 11. Pérdidas procedentes del inmovilizado | 3.325 | 2.233 | 7. Beneficios procedentes del inmovilizado (Nota 16) | 30.790 | 28.533 |
| 12. Variación de las provisiones de inmovilizado (Nota 7) | 13.116 | 15.608 | 8. Ingresos extraordinarios (Notas 3-4 y 16) | 7.940 | 10.745 |
| 13. Gastos extraordinarios (Nota 16) | 35.782 | 29.394 | | | |
| | | | IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS | 13.495 | 7.957 |
| V. BENEFICIO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS | 52.164 | 78.781 | | | |
| 14. Impuesto sobre beneficios (Nota 17) | (27.128) | 856 | | | |
| VI. BENEFICIO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO | 79.292 | 77.925 | | | |
| 15. Beneficio (pérdida) atribuida a socios externos (Nota 11) | (2.771) | 1.248 | | | |
| VII. BENEFICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE | 82.063 | 76.677 | | | |

Las notas 1 a 24 y los anexos 1 a 4 forman parte integrante de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidada al 31 de diciembre de 2002.

Cuadro 50 – BALANCES DE SITUACIÓN. PRISA – 2002 y 2003

Fuente: (Grupo Prisa 2004c)

GRUPO PRISA 2004

Balances de situación al 31 de diciembre de 2003 y 2002

(en miles de euros)

| ACTIVO | 31-12-2003 | 31-12-2002 | PASIVO | 31-12-2003 | 31-12-2002 |
|---|------------------|----------------|--|------------------|----------------|
| A) INMOVILIZADO | 1.877.035 | 734.631 | A) FONDOS PROPIOS (Nota 12) | 587.657 | 548.959 |
| I. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO | 2.102 | 2.962 | I. CAPITAL SUSCRITO | 21.651 | 21.881 |
| II. INMOVILIZACIONES INMATERIALES (Nota 5) | | | II. PRIMA DE EMISIÓN | 108.553 | 108.369 |
| 1. Concesiones, patentes y otros | 1.113 | 113 | III. RESERVAS DE ACTUALIZACIÓN | 3.289 | 3.289 |
| 2. Derechos de traspaso | 1.662 | 1.662 | IV. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN RDL 7/1996 | 10.650 | 10.650 |
| 3. Aplicaciones informáticas | 1.549 | 1.549 | V. RESERVAS | | |
| 4. Anticipos | 448 | 448 | 1. Reserva legal | 4.376 | 4.376 |
| 5. Amortizaciones | (1.324) | (798) | 2. Reservas para acciones propias | 27.707 | 27.707 |
| | 3.061 | 2.973 | 3. Reservas estatutarias | 10.941 | 10.941 |
| III. INMOVILIZACIONES MATERIALES (Nota 6) | | | 4. Reserva para capital amortizado | 1.373 | 1.373 |
| 1. Terrenos y construcciones | 113.407 | 113.407 | 5. Otras reservas | 288.635 | 288.635 |
| 2. Instalaciones técnicas y maquinaria | 4.056 | 4.056 | | 326.646 | 333.032 |
| 3. Otras instalaciones y mobiliario | 1.671 | 1.671 | VI. BENEFICIO DEL EJERCICIO | 71.738 | 71.738 |
| 4. Otro inmovilizado | 3.342 | 3.342 | | | |
| 5. Anticipos e inmovilizado en curso | 114 | 114 | | | |
| 6. Amortizaciones | (40.136) | (40.136) | B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Notas 4. k y 20) | 2.442 | 5.565 |
| | 77.880 | 82.454 | C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 13) | 10.754 | 9.449 |
| IV. INMOVILIZACIONES FINANCIERAS (Nota 7) | | | D) ACREEDORES A LARGO PLAZO (Nota 14) | 376.000 | 199.298 |
| 1. Participaciones en Empresas del Grupo | 439.943 | 439.943 | I. DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS | 190.306 | 4.404 |
| 2. Participaciones en Empresas Asociadas | 154.888 | 154.888 | II. DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO | 181.798 | 191.019 |
| 3. Cartera de valores a largo plazo | 32.212 | 32.212 | III. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Nota 16) | 2.953 | 3.317 |
| 4. Depósitos y fianzas | 361 | 361 | IV. DESEMBOLSO PENDIENTE SOBRE ACCIONES | | 214 |
| 5. Otros Créditos | 60.574 | 60.574 | V. OTRAS DEUDAS A LARGO PLAZO | 721 | 344 |
| 6. Provisiones Empresas del Grupo y Asociadas | (56.652) | (56.652) | E) ACREEDORES A CORTO PLAZO | 289.946 | 111.149 |
| 7. Provisiones cartera de valores a largo plazo | (12.791) | (12.791) | I. DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS (Nota 15) | 175.754 | 18.921 |
| | 652.708 | 618.535 | II. ACREEDORES COMERCIALES | 4.173 | 2.042 |
| V. ACCIONES PROPIAS (Nota 8) | 27.707 | 27.707 | III. OTRAS DEUDAS NO COMERCIALES | | |
| B) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 9) | 3.229 | - | 1. Administraciones Públicas (Nota 16) | 88.479 | 3.018 |
| C) ACTIVO CIRCULANTE | 326.542 | 139.789 | 2. Deudas con entidades de crédito (Nota 15) | 3.541 | 83.479 |
| I. DEUDORES | | | 3. Efectos comerciales a pagar | 148 | 148 |
| 1. Clientes por prestación de servicios | 293 | 293 | 4. Otras deudas | 3.069 | 90.185 |
| 2. Empresas del Grupo y Asociadas deudoras (Notas 10 y 17) | 4.073 | 4.073 | | | |
| 3. Administraciones Públicas (Nota 16) | 29.373 | 29.373 | | | |
| 4. Otros deudores (Nota 10) | 5.533 | 5.533 | | | |
| | 39.059 | 39.272 | | | |
| II. INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES (Nota 11) | | | | | |
| 1. Créditos a Empresas del Grupo y Asociadas | 81.933 | 81.933 | | | |
| 2. Cartera de valores a corto plazo | 22.945 | 22.945 | | | |
| 3. Provisión cartera de valores a corto plazo | (5.918) | (5.918) | | | |
| | 274.145 | 98.950 | | | |
| III. TESORERÍA | 12.300 | 1.487 | | | |
| IV. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 444 | 70 | | | |
| TOTAL ACTIVO | 1.206.927 | 874.420 | TOTAL PASIVO | 1.206.927 | 874.420 |

Las Notas 1 a 24 y los Anexos I, II y III forman parte integrante del Balance de Situación al 31 de diciembre de 2003.

Cuadro 51 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PRISA 2002 Y 2003

Fuente: (Grupo Prisa 2004c)

CUENTAS ANUALES INDIVIDUALES

| Cuentas de pérdidas y ganancias correspondientes a los ejercicios 2003 y 2002 | | | | | (en miles de euros) | |
|---|---------------|---------------|---|--|---------------------|---------------|
| DEBE | 31-12-2003 | 31-12-2002 | HABER | | 31-12-2003 | 31-12-2002 |
| A) GASTOS | | | B) INGRESOS | | | |
| 1. Gastos de personal: | | | 1. Importe neto de la cifra de negocios: | | | |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 9.761 | 9.638 | a) Prestación de servicios (Nota 17) | | 16.003 | 16.444 |
| b) Cargas sociales | 1.585 | 829 | b) Ingresos de participaciones en el capital (Nota 17): | | | |
| | | | De Empresas del Grupo | | 89.837 | |
| 2. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado | 5.532 | 5.271 | De Empresas Asociadas | | 6.729 | |
| 3. Otros gastos de explotación: | | | | | | |
| a) Servicios exteriores | 10.273 | 8.311 | | | | |
| b) Tributos | 1.024 | 219 | | | | |
| c) Provisiones para insolvencias | 1.000 | 287 | | | | |
| I. BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN | 8.455 | 88.455 | | | | |
| 4. Gastos financieros y asimilados: | | | 2. Ingresos de valores mobiliarios (Nota 11) | | 29 | |
| a) Por deudas con Empresas del Grupo (Nota 17) | 9.520 | 976 | | | | |
| b) Por deudas con terceros y gastos asimilados | 13.188 | 13.188 | 3. Otros intereses e ingresos asimilados: | | | |
| 5. Variación de las provisiones de inversiones financieras temporales | 4.396 | 4.396 | a) De créditos a Empresas del Grupo y Asociadas (Nota 17) | | 3.598 | |
| | | | b) Otros ingresos financieros (Nota 4k) | | 5.762 | |
| II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS | 1.950 | | II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS | | 9.170 | |
| III. BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS | 20.011 | 79.285 | | | | |
| 6. Pérdidas procedentes del inmovilizado | 873 | 873 | 4. Beneficios en enajenación de inmovilizado (Nota 17) | | - | |
| 7. Variación de las provisiones de valores mobiliarios (Notas 4 d y 7) | 43.554 | 43.554 | 5. Beneficios por operaciones con acciones propias | | - | |
| 8. Gastos extraordinarios (Nota 17) | 9.581 | 9.581 | 6. Ingresos extraordinarios (Nota 17) | | 859 | |
| | | | IV. BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS | | 36.310 | 53.150 |
| V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS | 61.723 | 26.135 | | | | |
| 9. Impuesto sobre Sociedades (Nota 16) | (45.603) | (45.603) | | | | |
| VI. BENEFICIO DEL EJERCICIO | 16.120 | 80.738 | | | | |

Las Notas 1 a 24 y los Anexos I, II y III forman parte integrante de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2003.

Cuadro 52 – BALANCES DE SITUACIÓN CONSOLIDADOS. PRISA – 2002 Y 2003

Fuente: (Grupo Prisa 2004a)

GRUPO PRISA 2004

Balances de situación consolidados al 31 de diciembre de 2003 y 2002

(en miles de euros)

| ACTIVO | 31-12-2003 | 31-12-2002 | PASIVO | 31-12-2003 | 31-12-2002 |
|---|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| A) INMOVILIZADO | 722.092 | 695.588 | A) FONDOS PROPIOS (Nota 12) | 660.665 | 619.472 |
| I. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO | 1.770 | 20.395 | I. CAPITAL SUSCRITO | 1.770 | 21.881 |
| II. INMOVILIZACIONES INMATERIALES (Nota 4) | | | II. PRIMA DE EMISIÓN | 100.000 | 108.369 |
| 1. Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero | 2.762 | 59.230 | III. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN 1983 | 1.220 | 3.289 |
| 2. Otro inmovilizado inmaterial | 163.692 | 169.102 | IV. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN RDL 7/1996, DE 7 DE JUNIO | 10.650 | 10.650 |
| 3. Amortizaciones y provisiones | 101.135 | (98.798) | V. RESERVAS | | |
| III. INMOVILIZACIONES MATERIALES (Nota 5) | | | 1. Reserva legal | 4.376 | 4.376 |
| 1. Terrenos y construcciones | 168.310 | 204.188 | 2. Reservas para acciones propias | 27.707 | 27.707 |
| 2. Instalaciones técnicas y maquinaria | 277.000 | 312.962 | 3. Reservas estatutarias | 10.941 | 10.941 |
| 3. Otro inmovilizado | 106.929 | 106.899 | 4. Reserva capital amortizado | 1.373 | 1.373 |
| 4. Anticipos e inmovilizado en curso | 13.750 | 20.143 | 5. Otras reservas | 288.635 | 288.635 |
| 5. Amortizaciones y provisiones | 101.135 | (306.519) | | 333.032 | 333.032 |
| IV. INMOVILIZACIONES FINANCIERAS (Nota 6) | | | VI. RESERVAS DE CONSOLIDACIÓN | 106.379 | 106.379 |
| 1. Participaciones en sociedades puestas en equivalencia | 110.704 | 85.357 | VII. RESERVAS DE SOCIEDADES PUESTAS EN EQUIVALENCIA | 242 | 242 |
| 2. Cartera de valores a largo plazo | 12.000 | 49.023 | VIII. DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN | (46.433) | (46.433) |
| 3. Otro inmovilizado financiero | 17.005 | 60.075 | IX. BENEFICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE | 82.063 | 82.063 |
| 4. Provisiones | (2.813) | (14.176) | 1. Beneficio consolidado | 79.292 | 79.292 |
| V. ACCIONES DE LA SOCIEDAD DOMINANTE (Nota 7) | 27.707 | 27.707 | 2. Resultados atribuidos a socios externos (Nota 13) | 2.771 | 2.771 |
| B) FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACIÓN (Nota 8) | 316.338 | 252.365 | B) SOCIOS EXTERNOS (Nota 13) | 28.923 | 31.916 |
| 1. De sociedades consolidadas por integración global y proporcional | 172.966 | 172.966 | C) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 14) | 9.167 | 20.557 |
| 2. De sociedades puestas en equivalencia | 143.372 | 79.399 | D) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 15) | 19.830 | 21.388 |
| C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 9) | 6.962 | 4.060 | E) ACREEDORES A LARGO PLAZO (Nota 16) | 461.706 | 343.488 |
| D) ACTIVO CIRCULANTE | 561.354 | 549.686 | F) ACREEDORES A CORTO PLAZO | 427.175 | 464.878 |
| I. EXISTENCIAS (Nota 10) | 94.381 | 94.381 | I. ACREEDORES COMERCIALES | 168.486 | 168.486 |
| II. DEUDORES | | | II. SOCIEDADES ASOCIADAS | 31.667 | 31.667 |
| 1. Clientes por ventas y prestación de servicios | 30.717 | 291.149 | III. OTRAS DEUDAS NO COMERCIALES (Nota 17) | 195.003 | 195.003 |
| 2. Sociedades asociadas | 32.073 | 32.073 | IV. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Nota 18) | 58.996 | 58.996 |
| 3. Administraciones públicas (Nota 18) | 69.340 | 69.340 | V. PROVISIONES PARA OPERACIONES DE TRÁFICO | 5.957 | 5.957 |
| 4. Otros deudores (Nota 11) | 31.922 | 31.922 | VI. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 4.769 | 4.769 |
| 5. Provisiones | (23.727) | (400.757) | | | |
| III. INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES (Nota 6) | | | | | |
| 1. Cartera de valores a corto plazo | 33.020 | 33.020 | | | |
| 2. Provisiones | (5.925) | (5.925) | | | |
| IV. TESORERÍA | 15.814 | 15.814 | | | |
| V. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 11.639 | 11.639 | | | |
| TOTAL ACTIVO | 1.501.699 | 1.501.699 | TOTAL PASIVO | 1.501.699 | 1.501.699 |

Las Notas 1 a 27 y los Anexos 1 a 4 forman parte integrante del Balance de Situación Consolidado al 31 de diciembre de 2003.

Cuadro 53 – CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADAS. PRISA – 2003 Y 2004

Fuente: (Grupo Prisa 2005b)

| Cuentas anuales consolidadas | | | | | |
|---|----------------|----------------|---|---------------|---------------|
| Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002 | | | | | |
| (en miles de euros) | | | | | |
| DEBE | 31-12-2003 | 31-12-2002 | HABER | 31-12-2003 | 31-12-2002 |
| A) GASTOS | | | B) INGRESOS | | |
| 1. Consumos | 345.624 | 345.624 | 1. Importe neto de la cifra de negocios (Nota 19-a) | 1.162.415 | 1.162.415 |
| 2. Gastos de personal: | | | 2. Otros ingresos de explotación | 53.479 | 53.479 |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 265.787 | 265.787 | | | |
| b) Cargas sociales | 59.248 | 59.248 | | | |
| 3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado (Notas 3-a, 4 y 5) | 70.222 | 70.222 | | | |
| 4. Servicios exteriores y tributos | 342.271 | 342.271 | | | |
| 5. Variación de las provisiones de tráfico | 13.303 | 13.303 | | | |
| I. BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN | 136.062 | 119.439 | | | |
| 6. Gastos financieros y asimilados | 23.737 | 23.737 | 3. Ingresos de participaciones en capital | 465 | 465 |
| 7. Variación de provisiones de inversiones financieras temporales (Nota 3-i) | 4.403 | 4.403 | 4. Otros ingresos financieros | 4.635 | 4.635 |
| 8. Diferencias negativas de cambio | 19.351 | 19.351 | 5. Diferencias positivas de cambio | 13.432 | 13.432 |
| II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS | 4.671 | | II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS | 28.959 | |
| 9. Participación en pérdidas de soc. puestas en equivalencia (Nota 6-a) | 13.720 | 13.720 | 6. Participación en beneficios de soc. puestas en equivalencia (Nota 6-a) | 8.922 | 8.922 |
| 10. Amortización fondo de comercio de consolidación (Notas 3-f y 8) | 20.023 | 20.023 | | | |
| III. BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS | 67.645 | 65.659 | | | |
| 11. Pérdidas procedentes del inmovilizado | 3.325 | 3.325 | 7. Beneficios procedentes del inmovilizado (Nota 19-e) | 30.790 | 30.790 |
| 12. Variación de las provisiones de inmovilizado (Notas 4, 5 y 6-b) | 13.118 | 13.118 | 8. Ingresos extraordinarios (Nota 19-e) | 7.940 | 7.940 |
| 13. Gastos extraordinarios (Notas 3-a y 19-e) | 35.782 | 35.782 | | | |
| | | | IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS | 1.944 | 13.495 |
| V. BENEFICIO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS | 66.671 | 52.164 | | | |
| 14. Impuesto sobre beneficios (Nota 18) | (27.128) | (27.128) | | | |
| VI. BENEFICIO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO | 62.180 | 79.292 | | | |
| 15. Beneficio (Pérdida) atribuido a socios externos (Nota 13) | (2.771) | (2.771) | | | |
| VII. BENEFICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE | 68.597 | 82.063 | | | |
| Las Nota | | | | | |
| 121 | | | | | |

Cuadro 54 – BALANCE DE SITUACIÓN. PRISA – 2003 y 2004

Fuente: (Grupo Prisa 2005)

GRUPO PRISA 2005

Balances de situación al 31 de diciembre de 2004 y 2003

(en miles de euros)

| ACTIVO | 31-12-2004 | 31-12-2003 | PASIVO | 31-12-2004 | 31-12-2003 |
|---|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| A) INMOVILIZADO | 1.981.781 | 877.126 | A) FONDOS PROPIOS (Nota 12) | 647.445 | 607.657 |
| I. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO | 1.431 | 2.192 | I. CAPITAL SUSCRITO | 21.881 | 21.881 |
| II. INMOVILIZACIONES INMATERIALES (Nota 5) | | | II. PRIMA DE EMISIÓN | 108.369 | 108.369 |
| 1. Concesiones, patentes y otros | 115 | 113 | III. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN 1983 | 3.289 | 3.289 |
| 2. Derechos de traspaso | 1.062 | 1.662 | IV. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN RDL 7/1996 | 10.650 | 10.650 |
| 3. Aplicaciones informáticas | 4.365 | 2.661 | V. RESERVAS | | |
| 4. Anticipos | 110 | 2.010 | 1. Reserva legal | 16.316 | 4.376 |
| 5. Amortizaciones | 15.219 | (1.385) | 2. Reservas para acciones propias | 29.749 | 29.365 |
| | 4.565 | 5.061 | 3. Reservas estatutarias | 11.341 | 10.941 |
| III. INMOVILIZACIONES MATERIALES (Nota 6) | | | 4. Reserva para capital amortizado | 1.373 | 1.373 |
| 1. Terrenos y construcciones | 113.048 | 113.048 | 5. Otras reservas | 339.791 | 339.791 |
| 2. Instalaciones técnicas y maquinaria | 4.519 | 4.519 | | 440.822 | 385.846 |
| 3. Otras instalaciones y mobiliario | 1.688 | 1.688 | VI. BENEFICIO DEL EJERCICIO | 62.434 | 77.622 |
| 4. Otro inmovilizado | 3.590 | 3.590 | B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Notas 4k y 20) | 1.332 | 2.442 |
| 5. Anticipos e Inmovilizado en curso | 114 | 114 | C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 13) | 13.236 | 10.794 |
| 6. Amortizaciones | (45.159) | (45.159) | D) ACREEDORES A LARGO PLAZO | 406.364 | 376.088 |
| | -4.982 | 77.800 | I. DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS (Nota 14) | 196.080 | 190.986 |
| IV. INMOVILIZACIONES FINANCIERAS (Nota 7) | | | II. DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO (Nota 14) | 216.073 | 181.788 |
| 1. Participaciones en empresas del Grupo | 442.462 | 442.462 | III. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Nota 16) | 134 | 2.593 |
| 2. Participaciones en empresas asociadas | 280.870 | 280.870 | IV. OTRAS DEUDAS A LARGO PLAZO | 64 | 721 |
| 3. Depósitos y fianzas | 176 | 176 | E) ACREEDORES A CORTO PLAZO | 490.175 | 209.946 |
| 4. Otros créditos | 130.610 | 130.610 | I. DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS (Nota 15) | 429.621 | 175.764 |
| 5. Provisiones empresas del Grupo y asociadas | (91.410) | (91.410) | II. DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO (Nota 15) | 60.364 | 25.983 |
| | 1.937.463 | 762.708 | III. ACREEDORES COMERCIALES | 2.555 | 4.173 |
| V. ACCIONES PROPIAS (Nota 8) | 29.365 | 29.365 | IV. OTRAS DEUDAS NO COMERCIALES | | |
| B) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 9) | 2.993 | 3.259 | 1. Administraciones públicas (Nota 16) | 3.489 | 3.489 |
| C) ACTIVO CIRCULANTE | 1.581.728 | 326.542 | 2. Otras deudas | 537 | 537 |
| I. DEUDORES | | | | 3.635 | 4.026 |
| 1. Clientes por prestación de servicios | 458 | 458 | TOTAL PASIVO | 1.966.552 | 1.206.927 |
| 2. Empresas del Grupo y asociadas deudoras (Notas 10) | 11.901 | 11.901 | | | |
| 3. Administraciones públicas (Nota 16) | 1.394 | 1.394 | | | |
| 4. Otros deudores (Nota 10) | 25.297 | 25.297 | | | |
| | 47.394 | 39.050 | | | |
| II. INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES (Nota 11) | 274.148 | 274.148 | | | |
| III. TESORERÍA | 12.900 | 12.900 | | | |
| IV. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 444 | 444 | | | |
| TOTAL ACTIVO | 1.566.552 | 1.206.927 | | | |

Las Notas 1 a 24 y los Anexos I, II y III forman parte integrante del Balance de Situación al 31 de diciembre de 2004.

Cuadro 55 – CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PRISA – 2003 Y 2004

Fuente: (Grupo Prisa 2005b)

| Cuentas de pérdidas y ganancias correspondientes a los ejercicios 2004 y 2003 | | | | | |
|---|----------------|---------------|---|---------------|---------------|
| (en miles de euros) | | | | | |
| DEBE | 31-12-2004 | 31-12-2003 | HABER | 31-12-2004 | 31-12-2003 |
| A) GASTOS | | | B) INGRESOS | | |
| 1. Gastos de personal: | | | 1. Im porte neto de la cifra de negocios: | | |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 10.819 | 9.361 | a) Prestación de servicios (Nota 17) | 15.873 | 18.487 |
| b) Cargas sociales | 315 | 888 | b) Ingresos de participaciones en el capital (Nota 17): | | |
| | | | De empresas del Grupo | 11.011 | 80.826 |
| 2. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado | 1.072 | 6.388 | De empresas asociadas | 1.241 | 4.204 |
| 3. Otros gastos de explotación: | | | | | |
| a) Servicios exteriores | 11.471 | 10.273 | | | |
| b) Tributos | 1.052 | 134 | | | |
| I. BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN | 120.913 | 76.483 | | | |
| 4. Gastos financieros y asimilados: | | | 2. Ingresos de valores mobiliarios | 1.252 | 555 |
| a) Por deudas con empresas del Grupo (Nota 17) | 1.127 | 2.399 | 3. Otros intereses e ingresos asimilados: | | |
| b) Por deudas con terceros y gastos asimilados | 2.527 | 14.382 | a) De créditos a empresas del Grupo y asociadas (Nota 17) | 15.511 | 8.854 |
| | | | b) Otros ingresos financieros | 1.120 | 8.930 |
| II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS | - | 1.558 | II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS | 176 | - |
| III. BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS | 120.737 | 78.041 | | | |
| 5. Pérdidas procedentes del inmovilizado | | - | 4. Beneficios en enajenación de inmovilizado | 1.121 | 10.459 |
| 6. Variación de las provisiones de valores mobiliarios (Notas 4d y 7) | 31.409 | 34.185 | 5. Ingresos extraordinarios | 1.230 | 12.391 |
| 7. Gastos extraordinarios (Nota 17) | 1.730 | 4.988 | | | |
| | | | IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS | 18.244 | 16.318 |
| V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS | 151.423 | 61.723 | | | |
| 8. Impuesto sobre Sociedades (Nota 16) | 15.081 | (15.898) | | | |
| VI. BENEFICIO DEL EJERCICIO | 62.434 | 77.622 | | | |

Las notas 1 a 24 y los Anexos I, II y III forman parte integrante de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2004.

Cuadro 56 – BALANCE DE SITUACIÓN. PRISA 2003 y 2004

Fuente: (Grupo Prisa 2005b)

GRUPO PRISA 2005

Balances de situación consolidados al 31 de diciembre de 2004 y 2003

(en miles de euros)

| ACTIVO | 31-12-2004 | 31-12-2003 | PASIVO | 31-12-2004 | 31-12-2003 |
|---|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| A) INMOVILIZADO | 697.893 | 722.092 | A) FONDOS PROPIOS (Nota 12) | 735.765 | 660.665 |
| I. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO | (10.340) | 11.874 | I. CAPITAL SUSCRITO | 21.180 | 21.881 |
| II. INMOVILIZACIONES INMATERIALES (Nota 4) | | | II. PRIMA DE EMISIÓN | 1.312.890 | 108.369 |
| 1. Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero | 10.340 | 29.561 | III. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN 1983 | 3.289 | 3.289 |
| 2. Otro inmovilizado inmaterial | (10.340) | 189.622 | IV. RESERVAS DE REVALORIZACIÓN RDL 7/1996, DE 7 DE JUNIO | 10.650 | 10.650 |
| 3. Amortizaciones y provisiones | (10.340) | (104.926) | V. RESERVAS | | |
| III. INMOVILIZACIONES MATERIALES (Nota 5) | | | 1. Reserva legal | 4.376 | 4.376 |
| 1. Terrenos y construcciones | 10.340 | 185.419 | 2. Reservas para acciones propias | 29.365 | 29.365 |
| 2. Instalaciones técnicas y maquinaria | 10.340 | 287.062 | 3. Reservas estatutarias | 10.941 | 10.941 |
| 3. Otro inmovilizado | 10.340 | 105.424 | 4. Reserva capital amortizado | 1.373 | 1.373 |
| 4. Anticipos e inmovilizado en curso | 10.340 | 17.890 | 5. Otras reservas | 339.791 | 385.846 |
| 5. Amortizaciones y provisiones | 10.340 | (303.666) | VI. RESERVAS DE CONSOLIDACIÓN | 114.167 | 114.167 |
| IV. INMOVILIZACIONES FINANCIERAS (Nota 6) | | | VII. RESERVAS DE SOCIEDADES PUESTAS EN EQUIVALENCIA | 2.968 | 2.968 |
| 1. Participaciones en sociedades puestas en equivalencia | 10.340 | 116.704 | VIII. DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN | (47.102) | (47.102) |
| 2. Cartera de valores a largo plazo | 10.340 | 12.548 | IX. BENEFICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE | 60.597 | 60.597 |
| 3. Otro inmovilizado financiero | 10.340 | 149.929 | 1. Beneficio consolidado | 62.100 | 62.100 |
| 4. Provisiones | 10.340 | (4.714) | 2. Resultados atribuidos a socios externos (Nota 13) | (1.503) | (1.503) |
| V. ACCIONES DE LA SOCIEDAD DOMINANTE (Nota 7) | 29.365 | 29.365 | B) SOCIOS EXTERNOS (Nota 13) | 16.707 | 28.024 |
| B) FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACIÓN (Nota 8) | 428.158 | 316.338 | C) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 14) | 7.388 | 9.147 |
| 1. De sociedades consolidadas por integración global y proporcional | 10.340 | 172.442 | D) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS (Nota 15) | 71.531 | 19.839 |
| 2. De sociedades puestas en equivalencia | 10.340 | 143.896 | E) ACREEDORES A LARGO PLAZO (Nota 16) | 458.893 | 481.786 |
| C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 9) | 6.852 | 6.852 | F) ACREEDORES A CORTO PLAZO | 483.474 | 427.175 |
| D) ACTIVO CIRCULANTE | 506.108 | 581.354 | I. ACREEDORES COMERCIALES | 192.376 | 192.376 |
| I. EXISTENCIAS (Nota 10) | 91.056 | 91.056 | II. SOCIEDADES ASOCIADAS | 33.953 | 33.953 |
| II. DEUDORES | | | III. OTRAS DEUDAS NO COMERCIALES (Nota 17) | 139.044 | 139.044 |
| 1. Clientes por ventas y prestación de servicios | 317.301 | 317.301 | IV. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Nota 18) | 52.368 | 52.368 |
| 2. Sociedades asociadas | 42.481 | 42.481 | V. PROVISIONES PARA OPERACIONES DE TRÁFICO | 4.536 | 4.536 |
| 3. Administraciones Públicas (Nota 18) | 37.279 | 37.279 | VI. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 4.898 | 4.898 |
| 4. Otros deudores (Nota 11) | 55.559 | 55.559 | TOTAL PASIVO | 1.626.636 | 1.626.636 |
| 5. Provisiones | (22.793) | (22.793) | | | |
| III. INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES (Nota 6) | | | | | |
| 1. Cartera de valores a corto plazo | 10.154 | 10.154 | | | |
| 2. Provisiones | (15) | (15) | | | |
| IV. TESORERÍA | 39.312 | 39.312 | | | |
| V. AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN | 11.020 | 11.020 | | | |
| TOTAL ACTIVO | 1.723.890 | 1.626.636 | | | |

Las notas 1 a 28 y los anexos 1 a 4 forman parte integrante del Balance de Situación Consolidado al 31 de diciembre de 2004.

APÉNDICE IV DISCURSOS DE LOS HOMBRES DE VÉRTICE

IV.I Santiago Ybarra

Carta del presidente (año 2000)

Aunque el valor simbólico de las fechas siempre es relativo, este final del año 2000 no sólo abre un nuevo siglo, sino que nos trae diferentes escenarios y un incremento de oportunidades de la mano de una nueva economía, cuyos órganos vitales son cada día más fuertes, sin perjuicio de que esté pasando un período de corrección.

En el Grupo Correo somos conscientes del inmenso cambio que se avecina y estamos obrando en consecuencia con un Plan Estratégico 2001-2003 estimulante, en el que se definen los objetivos y prioridades del Grupo a alcanzar en el próximo trienio, y con una nueva estructura organizativa, articulada en cinco áreas estratégicas, pensada para seguir creciendo.

En dieciséis años hemos pasado de tener dos periódicos, a convertirnos en uno de los grupos multimedia españoles más atractivos a nivel nacional. Estos resultados se apoyan en una filosofía empresarial coherente, objetivos claros, una línea estratégica valiente para conseguirlos, una organización competitiva, innovación, y una gestión rigurosa. Detrás de todo, un proyecto periodístico independiente y un equipo profesional dotado de credibilidad y honestidad.

El 2000 ha resultado un año muy satisfactorio en términos económicos, superando incluso el ejercicio anterior, y muy intenso en el capítulo inversor. Dentro de unos meses esperamos salir a los mercados financieros, y pediremos la confianza de los inversores. Queremos la compañía de quienes crean en nosotros y en una empresa que ha demostrado su rentabilidad, con crecimientos sostenidos año tras año, y que posee un gran potencial para seguir progresando con nuevas ideas y proyectos serios en los próximos años.

Concluyo expresando mi agradecimiento y felicitación a los profesionales que han convertido al Grupo Correo en una referencia indispensable en el sector de la comunicación, y que diariamente se empeñan en hacer posible una sociedad cada vez mejor informada, más solidaria y más responsable.

Santiago de Ybarra

Carta del presidente (año 2001)

El año 2001 ha estado cargado de acontecimientos preocupantes, pero también nos ha dejado noticias esperanzadoras. Para esta casa ha habido una especialmente satisfactoria y que, indudablemente, marca nuestro futuro. SE trata de la fusión que ha permitido alumbrar el nuevo Grupo Correo Prensa Española, que yo me honro presidir.

Hemos sabido hermanar dos importantes tradiciones periodísticas y familiares, dos empresas complementarias, que han ocupado siempre puestos de vanguardia en el sector, sabiendo adecuarse a los tiempos y a las nuevas exigencias de la sociedad. El resultado es una nueva empresa de comunicación, de una dimensión mucho más competitiva en los ámbitos nacional e internacional, capaz de afrontar los retos crecientes de las nuevas tecnologías de la Sociedad de la Información y dispuesta aplicarse con energía a todos los sectores de actividad de los modernos multimedia, en la inmensa mayoría de los cuales ya está presente con una participación muy destacada.

La fusión ha dado lugar a una de las empresas de comunicación más importantes de este país, con un gran rotativo nacional, trece periódicos regionales en su mayoría líderes en sus áreas respectivas, los suplementos de prensa de más difusión, una agencia de noticias, importante presencia en televisión en abierto, televisión digital, productoras de contenidos audiovisuales, radio analógica y digital, en diversas empresas de Internet, así como en empresas de distribución, telefonía y publicidad.

Esta fusión no sólo une empresas sino, sobre todo, personas con los mismos objetivos, las mismas esperanzas, idénticas ambiciones y un mismo futuro. Es una fusión que integra, respetando intacta la personalidad de los medios y su propia historia. Es una fusión que crea nuevos valores, más allá de las lógicas sinergias y economías de escala. Es una fusión que dotará a todos los soportes del multimedia de mayores capacidades en pro de la excelencia, lo que redundará en beneficio de los lectores, los oyentes y los telespectadores. Y es, además, una apasionante oportunidad para todos los profesionales, como protagonistas de un capítulo nuevo que a todos nos ilusiona.

Es evidente que esta situación de liderazgo, que ostentamos en el sector de los medios españoles, nos debe llenar de satisfacción, pero al mismo tiempo supone una responsabilidad mayor e incrementa nuestra responsabilidad ante la sociedad en general y ante nuestra audiencia en particular. Por eso, desde aquí renovamos una vez más el compromiso de Grupo Correo Prensa Española con la calidad, con la información veraz y rigurosa, con la independencia periodística, con un sentido profundamente ético y con los grandes valores humanistas que hacen fecunda la convivencia.

Estoy convencido de que entre todos daremos una respuesta adecuada a las expectativas que la sociedad ha depositado en nosotros y que haremos de Grupo Correo Prensa Española uno de los grandes grupos de referencia de habla hispana con proyección internacional, especialmente en Latinoamérica. Ahora, nos toca seguir trabajando, hacia dentro, profundizando en la unidad y cohesión, y hacia fuera, con eficacia, profesionalidad y discreción como siempre lo hemos hecho.

Santiago de Ybarra

Carta del presidente (año 2002)

La grandeza de una empresa se mide por sus horizontes y su fortaleza, por los cimientos que la sustentan, Esta realidad, seguramente, consigue su expresión más exacta

en períodos de dificultad e incertidumbre, como los dos últimos ejercicios que ha soportado la economía mundial.

En tales circunstancias, la inestabilidad golpea las estructuras empresariales, pone a prueba su firmeza, mide su capacidad de adaptación y obliga a la superación. Es el momento de no perder las referencias, profundizar en las propias capacidades, mantener unos objetivos claros, confiar en los propios equipos humanos y buscar nuevos caminos de futuro.

Esa ha sido la estrategia que ha seguido durante este año el Grupo que me honro en presidir. No ha conseguido 2002 superar las incertidumbres abiertas el 11-S, pero sí ha supuesto una excelente oportunidad para profundizar en la reorganización, mejorar la gestión y la calidad profesional. Grupo Correo Prensa Española ha conseguido una cuenta de resultados excelente y, sobre todo, ha dado un paso decisivo en su consolidación como uno de los primeros grupos Multimedia en España, líder en prensa de información general, y con presencia destacada en todos los ámbitos de la comunicación.

Es la consecuencia de un año de fusión e integración de dos grandes empresas, de dos importantes tradiciones periodísticas, que han sabido complementar sus negocios y recursos humanos en forma ejemplar. Han logrado sintonizar esfuerzos, realizar economías de escala, promover sinergias, unificar estrategias y desarrollar nuevos proyectos.

Nuestro gran activo, los cimientos de este Grupo Correo Prensa Española, es el equipo profesional, que con lectores, televidentes y oyentes, junto a clientes, publicitarios y amigos, son la garantía de futuro de esta empresa, comprometida con una sociedad cada vez más activa y mejor informada.

Para responder a los nuevos retos, Grupo Correo Prensa Española ha asumido este año un doble objetivo: el de la calidad y el de la formación. Por ese motivo, se han rediseñado los diarios, se han renovado los contenidos y se han reorganizado las estructuras redaccionales para hacer el periodismo que exige el siglo XXI. Al mismo tiempo, se ha puesto en marcha un ambicioso Plan de Formación de nuestros profesionales, con carácter permanente, en el que participan ponentes internos y externos, en torno a un cualificado programa de materias teóricas y seminarios prácticos, pionero en nuestro país.

Nuestros horizontes no son utópicos, porque se apoyan en el sentido práctico que siempre ha caracterizado a este Grupo, pero sí ambiciosos. Nos hemos propuesto seguir avanzando y reafirmar nuestra posición como grupo líder de comunicación en España. Y queremos hacerlo con responsabilidad, moderación e independencia. Tenemos, asimismo, vocación internacional y, por eso, no queremos ser ajenos a cualquiera de las oportunidades de negocio que surjan tanto en Europa como en Latinoamérica.

Santiago de Ybarra

Carta del presidente (año 2003)

Si me preguntaran cuál es la virtud más valiosa de Vocento, respondería sin dudarle que la lealtad. En una época de cambios vertiginosos, de competitividad sostenida, y de

búsqueda imperiosa del éxito, puede parecer un valor periclitado o un anacronismo. Sin embargo, no sólo mantiene toda su validez, sino que se convierte en una ventaja competitiva de primer orden, y en una certidumbre de indudable significado para el siglo XXI.

Anualmente se publican en el mundo más de un centenar de monitores o *media ratings* con las variables que, según un selecto equipo de directivos y analistas de mercados, fijan y potencian la reputación corporativa de las empresas. Entre ellas aparecen la oferta comercial, los resultados económico-financieros, la calidad laboral, la innovación, la habilidad para atraer a ejecutivos de talento y la presencia internacional.

Pero desde hace tres años, hay una serie de valores que han logrado una importante progresión reputacional como el sentido ético, los valores de empresa, la transparencia, la identidad, la responsabilidad social y el gobierno corporativo.

El 2003, como saben, ha sido todavía un año difícil y especialmente complicado para los medios de comunicación. A pesar de ello, Vocento ha crecido en todas y en cada una de las magnitudes, consolidando unos resultados económicos importantes. Al mismo tiempo, ha afianzado su posición como uno de los principales grupos de Comunicación, líder en difusión y audiencia de la prensa diaria y suplementos semanales, y referente sólido en todos los ámbitos de la información.

Pero si en la gestión y en la edición de contenidos los logros han sido notables, me atrevería a asegurar que el trabajo realizado internamente ha sido extraordinario y ejemplar. Se ha fortalecido la cohesión interna, se ha ahondado en las señas de identidad, se ha perfeccionado la formación, se ha profundizado en el sentido ético y social, se ha reforzado la independencia profesional y, en definitiva, se han potenciado los valores de empresa. Hoy Vocento es un Grupo más fuerte, más joven, más sólido, más unido y más valioso.

Además, 2003 ha sido el año en el que se estrenó denominación y se festejaron centenarios tan entrañables como el de ABC y el de La Verdad, y el 125 aniversario de El Comercio, que compendian el arraigo y compromiso de este Grupo con la sociedad.

Un año más, me complace recordar que el principal activo del Grupo lo constituye su equipo humano. Son fuente de ideas innovadoras, aportan rigor en la gestión, generan eficiencia y eficacia, identifican nuevas oportunidades, con un sentido de la lealtad que nos enriquece corporativamente.

La lealtad, como decía al inicio, es un valor de empresa diferenciador y un factor definitorio de la reputación e imagen corporativa de Vocento. Es un activo que nace en el interior de la organización e irradia al exterior. Una virtud que garantiza, como siempre hemos hecho, todos nuestros compromisos con la audiencia, con los clientes, con los profesionales, con los accionistas y con la comunidad en general.

Santiago de Ybarra Churruca

Carta del presidente (año 2004)

Debo iniciar este texto con el recuerdo emocionado a las víctimas del atentado terrorista más trágico de la historia de España: el perpetrado el 11 de marzo de 2004. Este triste suceso produjo, además de un enorme sentimiento de dolor, una fuerte convulsión política y social de la que todos confiamos la sociedad española salga más madura y fortalecida.

Tengo la enorme satisfacción de constatar que todos los medios de Vocento, asumiendo su compromiso editorial y de servicio a la sociedad y a sus lectores, supieron estar a la altura de tan graves acontecimientos, demostrando así la lealtad profesional de todos los que en ellos trabajan, virtud esencial que como tal señalaba el año pasado en este mismo espacio.

Un compromiso también con nuestra audiencia, con nuestros anunciantes, con nuestros accionistas, con los profesionales que formamos un grupo líder de comunicación, que se ha traducido en una apuesta permanente por la concordia, el diálogo, la reflexión serena y la información veraz. Han sido muchos los hechos noticiables que han sacudido nuestras conciencias. Hoy estoy orgulloso de poder afirmar que Vocento ha superado con brillantez el reto de la actualidad, y me complace poder presentar un grupo más sólido, más creíble, más prestigioso y más respetado.

Una actitud de compromiso ético que nos permite afrontar el futuro con esperanza, en la seguridad de que los valores que defendemos son los que la sociedad española ha hecho suyos y que se resumen y compendian en el texto constitucional de 1978. Unos valores que en términos corporativos se traducen en transparencia económica y editorial, en responsabilidad social, en una adecuación permanente a las mejores prácticas de gestión y, en definitiva, en los más altos estándares de buen gobierno. Compromiso que nos ha movido a incorporarnos a la Fundación Empresa y Sociedad, para seguir trabajando por estos objetivos en colaboración con las mejores empresas españolas. 2004 ha sido un año excelente para todos los medios de comunicación, por la cantidad de noticias y por la recuperación del mercado publicitario. Ha sido particularmente bueno para Vocento, que ha consolidado su liderazgo en la difusión y audiencia de prensa diaria y suplementos semanales. Pero ha sido además un año pleno de novedades que han puesto a prueba la capacidad de innovación y gestión de un grupo líder. Hemos demostrado una vez más nuestra competencia y nuestra visión de futuro, al desarrollar simultáneamente un proyecto radiofónico propio, un nuevo periódico diario y una revista de sociedad. Proyectos todos ellos que han superado con creces los objetivos previstos, en un mercado muy competitivo. Hoy somos un grupo cohesionado y con ambición que tiene los recursos económicos, la capacidad de liderazgo y las competencias gerenciales necesarias para sacar adelante cualquier nuevo proyecto que se proponga en el mercado de la comunicación, incluido, por supuesto, el ámbito audiovisual.

Estamos decididos a estar en la vanguardia tecnológica del país, conscientes de la responsabilidad que nos incumbe en el terreno de la digitalización de la sociedad española. Todos nuestros medios regionales son ya empresas multimedia porque estamos convencidos de que las nuevas tecnologías han revolucionado definitivamente el mundo de la comunicación y de la información; han diluido las barreras tradicionales entre ocio e

información, entre entretenimiento y educación, entre comunicación y diversión. No hay aún reglas claras, no hay modelos de negocio consolidados, no hay un mapa que seguir, pero creemos que nuestra vocación de liderazgo nos obliga a explorar nuevas avenidas, a adentrarnos en nuevos campos, a descubrir nuevos territorios. Ese es nuestro firme compromiso con la sociedad española.

Contamos para ello con unos equipos profesionales acreditados. Porque sabemos que una empresa no es más que la suma organizada de su equipo humano, un conjunto bien dirigido de personas competentes trabajando para un objetivo común. Nos une el compromiso con una determinada idea de servicio a la sociedad. Una idea en la que cabemos todos, con pleno respeto a las identidades y particularidades de cada cual, pero unidos en lo fundamental, en la defensa de una sociedad abierta y plural desde el rigor y la moderación. En esa idea estamos todos los que trabajamos cada día para mantener a Vocento como un grupo líder de comunicación en España.

Santiago de Ybarra Churruca

IV.II José María Bergareche

Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2001)

Para algunos analistas financieros, 2001 ha sido un año para olvidar. Los atentados del 11 de septiembre acabaron de un plumazo con la esperanza de que la contracción económica, que se inició en el segundo semestre de 2000, comenzara a pasar página. El desconcierto se extendió en mayor o menor medida a toda la actividad económica y a todos los sectores del resto del mundo.

Las cuentas de resultados de los grupos de comunicación no han sido ajenas a esa desaceleración y a su especial incidencia en los mercados publicitarios, que alcanzó en nuestro país una caída del 5,74%. A estos factores habría que sumar la crisis de Argentina y su repercusión en las inversiones realizadas por los grupos mediáticos españoles en aquel país.

A pesar de este entorno complicado, Grupo Correo Prensa Española ha cerrado el ejercicio con unos ingresos totales de 414,95 millones de euros, un resultado de explotación de 57,22 millones de euros, un beneficio neto consolidado de 33,50 millones de euros, y un total activo después de la fusión de 808,5 millones de euros, lo que supone un 55% más que en 2000. Al mismo tiempo, Telecinco, en la que participamos con un 25%, ha vuelto a ser la cadena privada de televisión más rentable de Europa, con unos ingresos netos de 556 millones de euros, un resultado operativo de 178 millones de euros y un beneficio de 112 millones de euros.

Además, en 2001 hemos continuado el esfuerzo inversor del año anterior con la toma de un 51% en el portal generalista Ozú, pionero de Internet en español, que nos ha permitido dar un salto cuantitativo importante, pasando de 16,7 millones de páginas visitadas en enero, a 155.4 millones doce meses después, lo que supone un incremento del 830% en el año 2001. A esa cifra habría que sumar también los casi 30 millones de páginas vistas correspondientes a ABC.

Pero, indudablemente, nuestro activo más importante en 2001 ha sido la fusión que ha dado lugar a Grupo Correo Prensa Española y que se ha convertido en la noticia del año en el sector de medios de comunicación de nuestro país. La fusión es para nosotros una oportunidad histórica, un acontecimiento que ha abierto una nueva etapa en esta casa, situándonos en un puesto de privilegio en el panorama mediático.

Hoy, Grupo Correo Prensa Española es uno de los grupos más importantes de nuestro país, líder en prensa, con 830.000 ejemplares y 3,4 millones de lectores diarios, y en el sector de los suplementos semanales. Es además un referente en medios audiovisuales, a través de Telecinco, televisiones locales y medios digitales, y en la producción para cine y televisión, con participaciones destacadas en Grupo Árbol, BocaBoca y Europroducciones. Tiene una presencia muy relevante en Internet y en otras actividades complementarias de la comunicación.

El liderazgo nos obliga a ser todavía más exigentes con la calidad en todos los ámbitos de la empresa, y a potenciar un periodismo riguroso y profesional, cualidades que garantizan la credibilidad. Es saludable recordar que no hemos hecho más que empezar, y que tenemos una ardua tarea por delante. Debemos continuar con los pies en el suelo y trabajar con tenacidad y rigor, como siempre lo hemos hecho.

Los objetivos que nos habíamos trazado en el Plan Estratégico 2001-2003 no sólo se están cumpliendo, según lo previsto, sino que prácticamente se han conseguido en su totalidad de forma anticipada. La expansión en Latinoamérica y la salida a Bolsa siguen siendo dos objetivos fundamentales que mantenemos y que atenderemos en el momento más favorable, tanto para los accionistas como para nuestro proyecto empresarial.

Debemos gestionar bien nuestras empresas, profundizando en la unidad y cohesión, y buscar soluciones que integren todos los activos del Grupo para obtener el máximo rendimiento al mínimo coste. Esta estrategia nos reforzará y nos permitirá afrontar el próximo ciclo económico desde una perspectiva inmejorable. Para conseguirlo, contamos con un capital humano irreplicable, los 3.592 profesionales que integran el nuevo Grupo Correo Prensa Española, a los que doy las gracias por su lealtad, talento y dedicación profesional sobradamente demostrada.

José María Bergareche

Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2002)

El año 2002 no ha logrado despejar las incertidumbres que se originaron en el ejercicio anterior. La atonía y la desaceleración sostenida de los indicadores económicos hacen prever que la situación persistirá en los próximos meses y que, seguramente, no se producirán signos alentadores hasta bien entrado el 2004.

El sector de medios no ha sido ninguna excepción, ni a nivel nacional, ni internacional. La recesión económica ha incidido notablemente en los índices de difusión y ha provocado recortes importantes en la ocupación publicitaria. También las empresas de comunicación que operan en Bolsa han experimentado fuertes retrocesos en su cotización.

En este escenario tan poco favorable, Grupo Correo Prensa Española ha logrado, sin embargo, un ejercicio muy satisfactorio con unos ingresos totales de 625 millones de euros, un resultado de explotación de 73,3 millones, un EBITDA de 108,4 millones, y un beneficio neto consolidado de 64,8 millones de euros, lo que supone un incremento del 93,7% respecto al año anterior.

Es un balance que ha superado nuestras previsiones más optimistas y que debe atribuirse a la seria y competente gestión desarrollada por las siete Unidades de Negocio del Grupo, eficazmente apoyadas por las Unidades Corporativas.

Pero 2002 ha supuesto, sobre todo, un salto cualitativo que nos afianza como el primer grupo editorial de prensa diaria con 3,4 millones de audiencia, 792.000 ejemplares de difusión y una cuota de mercado del 26%. Este liderazgo es consecuencia de una serie

de valores internos, que se han potenciado tras la fusión, como la calidad, la independencia, la moderación, la cohesión y la ética profesional. Son cualidades a las que otorgamos una significación especial y que asumimos como señas propias de identidad.

Este es el sentido de la renovación que se está llevando a cabo en ABC y en los periódicos regionales del Grupo, con El Correo como modelo. Hoy, la superficialidad caracteriza el mensaje de algunos soportes de comunicación. Frente a esa tendencia, hemos optado por un periodismo de rigor, que haga posible la irrenunciable persecución de la inmediatez informativa con una función más profunda de elaboración, análisis y reflexión sobre la actualidad.

En cuanto al sector audiovisual, sigue regulado por un marco legislativo vetusto en sus bases y contradictorio en su sistemática, factor en absoluto anecdótico. Especialmente tras la repentina reforma legal, por la dudosa vía de enmienda a la Ley de Presupuestos, que impide la participación de los grandes grupos en las televisiones locales. Hay fórmulas para preservar la pluralidad informativa sin necesidad de recurrir a trabas accionariales, como establecer limitaciones en virtud de la audiencia.

La renovación de nuestra legislación audiovisual sigue siendo una cuestión pendiente, que puede y debe resolver la Ley General Audiovisual. De su correcta formulación depende el futuro de un sector que precisa de grupos nacionales solventes, con sobradas muestras de profesionalidad a lo largo de muchos años de ejercicio.

José María Bergareche

Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2003)

Vivimos en una época de cambios, pero sobre todo en un cambio de época. El boom de las conexiones ADSL, el despegue de las redes locales inalámbricas Wi-Fi, la telefonía móvil de tercera generación UMTS, o la conversión de la tecnología analógica en digital, son realidades irreversibles que afectan a las bases de la industria de la comunicación y nos obligan a revisar la forma de pensar y actuar.

Por eso, no conviene dilatar incertidumbres, monopolios, o situaciones trasnochadas. Las empresas multimedia españolas del siglo XXI precisan claridad, dimensión, y eficiencia interna que les permita progresar en la próxima década. Pero también, de una vez por todas, un marco de financiación de lo audiovisual y en especial de la televisión pública, una Ley Audiovisual que unifique las actualmente existentes y que termine con la inseguridad jurídica de que adolece el sector.

El año 2003 no ha sido, como se esperaba, un año de recuperación del mercado publicitario. En este entorno, Vocento ha conseguido un ejercicio económico muy provechoso, con una notable mejora en todos y cada uno de los márgenes de rentabilidad. Los ingresos totales ascendieron a 647,8 millones de euros, el resultado de explotación se situó en 81,9 millones –lo que supone un crecimiento del 11,7%- y un beneficio neto consolidado de 183,6 millones, resultado muy favorecido por la venta de un 12% de

nuestra participación en Telecinco. Estos datos reafirman nuestra posición de liderazgo y la capacidad de crecimiento y desarrollo en todas las etapas del ciclo económico.

Al mismo tiempo, se ha fortalecido nuestra cohesión interna, se ha invertido en formación y en la mejora de la calidad, se ha potenciado nuestra imagen y se ha construido una sólida reputación empresarial. Hoy Vocento figura entre las 40 empresas con mayor prestigio de nuestro país, según el último informe Merco donde sólo aparecen dos Grupos de Comunicación.

En estos doce meses, hemos estrenado denominación, se ha desarrollado una intensa actividad social, cultural e institucional en torno a los centenarios de ABC, de La Verdad y de los 125 años de El Comercio, y se han alcanzado objetivos, algunos largamente perseguidos. Me refiero, en primer lugar, a ABC que ha conseguido, con un trabajo serio y constante, un incremento de circulación de 4.000 ejemplares, que quiebra la tendencia de años anteriores, y un beneficio de 2,3 millones de euros, que multiplica por nueve el resultado de 2002.

La Multimedia Regional ha incrementado un año más su rentabilidad en un período de crisis, y ha alcanzado prácticamente la implantación de la empresa multimedia en todas nuestras áreas de influencia, una vez eliminadas las incertidumbres en la Ley de Televisión Privada. En TESA se ha logrado la unificación de El Semanal, suplemento que ha incrementado su liderazgo con una audiencia de 4.300.000 lectores. En el sector Audiovisual ha sido muy relevante nuestra desinversión en Telecinco, a pesar de lo cual mantenemos vigentes todos los acuerdos del núcleo duro de los accionistas de la cadena.

Se ha dicho que el futuro es una puerta que se abre desde dentro y, yo añadiría, que la llave es, hoy como ayer, nuestra independencia profesional, la ética y responsabilidad corporativa, el rigor, la tolerancia, la lealtad y la solidez, señas de identidad y, al mismo tiempo, ventajas competitivas de este Grupo.

“El optimismo es un deber”, según el postulado de Karl Popper, pues bien, yo confieso en estos inicios de 2004 mi optimismo. Aunque nos hemos trazado para este año unos objetivos muy ambiciosos, estoy seguro de alcanzarlos, porque los respalda un magnífico equipo de casi 3.500 profesionales, muy cualificados, que día a día construyen el futuro de Vocento.

José María Bergareche

Carta del vicepresidente y consejero delegado (año 2004)

Las empresas de comunicación vivimos inmersas en la revolución de las nuevas tecnologías. Somos protagonistas de esa revolución y nuestro futuro está supeditado a múltiples factores de cambio que pueden entenderse como amenazas o como grandes oportunidades.

La empresa periodística está en una encrucijada, enfrentada a la necesidad de combinar calidad, rigor e independencia con el contraste de la información, el

fortalecimiento de los controles internos y la presión de reducir costes para seguir siendo competitivos. Pero algo permanece inalterable en Vocento: nuestro compromiso con un proyecto ilusionante de seguir ampliando un grupo multimedia de comunicación que es la referencia obligada en el panorama nacional e internacional por su profesionalidad, su credibilidad, su capacidad de innovación y su apuesta de futuro.

El ejercicio pasado ha sido muy positivo. Todos los que formamos Vocento hemos hecho un gran esfuerzo y hemos cumplido con el compromiso ético que comporta la comunicación en coyunturas tan delicadas como las vividas en 2004. Nuestro fondo de criterio editorial común se ha mostrado con nitidez y homogeneidad cuando las circunstancias excepcionales y la naturaleza de los acontecimientos así lo requerían. Hemos prestado un servicio informativo y editorial de integración, creando las mejores condiciones para el debate público de cuestiones que suscitan, y es lógico que así sea, muchas reacciones emotivas y, a veces, viscerales. Hemos contribuido a la certidumbre y estabilidad necesarias para un sólido desarrollo económico.

En el año 2004 hemos sabido también aprovechar las oportunidades de la economía española y la eficacia, ya estructural, de nuestro Grupo para poner en marcha tres iniciativas estratégicas de importancia: el lanzamiento de Punto Radio, de la revista Gala y de un periódico local, La Voz de Cádiz, desde cero. Las tres han sido un éxito. El saneamiento definitivo de ABC hasta generar importantes beneficios y la rentabilidad de nuestros negocios, además de algunas desinversiones con plusvalías importantes como es el caso de Telecinco, nos ofrecen la posibilidad de seguir creciendo y, más aún, nos imponen hacerlo en un futuro próximo.

Queremos crecer. Pero debemos hacerlo con tino y sin precipitaciones. Decía al principio que el panorama de los medios de comunicación está sometido a múltiples cambios. En nuestro país, la legislatura actual ha traído iniciativas que apuntan a un nuevo mapa audiovisual. El gobierno se ha presentado con un compromiso democrático firme de respeto a la libertad y al pluralismo informativo que compartimos plenamente y hemos apoyado explícitamente. Esperamos no ser defraudados. La cultura Vocento nos hace ver oportunidades donde otros sólo ven riesgos. Creemos que en España los grupos de comunicación adolecen de escasez de dimensión y de una cierta tendencia al aislamiento. Pensamos, sin embargo, que en la nueva era de la comunicación el tamaño es decisivo. Para abordarlo hace falta una gran potencia financiera, un equipo de profesionales excelentes y una estructura empresarial muy sólida. En Vocento concurren todas estas circunstancias.

El mejor crecimiento es el que parte de las fortalezas de cada cual. Nosotros somos un grupo empresarial de multimedias regionales. Ese es nuestro modelo, lo venimos implantando con éxito y hemos demostrado que sabemos gestionarlo con eficacia y muy buenos resultados. La estrategia de Vocento es la misma de siempre: consolidar y crecer. Este es el doble objetivo que ya hemos conseguido en 2004. Además el año nos ha dejado constancia de la emergencia de una nueva línea de negocio que hemos sabido identificar y rentabilizar a tiempo, las promociones, cuyos ingresos se unen a los publicitarios y a los procedentes de la venta de ejemplares.

En 2004, Vocento se ha hecho más grande. Estamos prácticamente en todos los sectores de la comunicación, desde las revistas hasta la producción de contenidos de televisión, en la prensa local y en la nacional, en la radio y en la televisión, en los periódicos gratuitos y en la red, aunque es conocido que en algunos de ellos aspiramos a más. Somos razonablemente fuertes y rentables. Nuestro objetivo sólo puede ser, por tanto, perseverar en esa posición de liderazgo, mediante la calidad y la innovación constantes. Tenemos un proyecto empresarial apasionante que estamos cumpliendo con eficacia. Estoy seguro de que el año 2005 será igual de brillante, porque los más de 3.800 profesionales que hacemos el Grupo estamos comprometidos en ello.

José María Bergareche

IV.III Jesús de Polanco

Carta del presidente (año 2001)

Estimado accionista: El año 2000 ha sido excepcional en la historia de Prisa. Por la orientación general de la compañía y por la importancia de las decisiones adoptadas, Prisa ha reforzado su condición de grupo líder de comunicación, educación, cultura y entretenimiento en español.

A lo largo de los últimos meses Prisa ha sentado los sólidos cimientos de un grupo integrado, internacionalizado y con un extraordinario potencial de crecimiento. Para ello, en primer término, ganamos en tamaño con la integración de Santillana, Mateu Cromo y Mateu Inmobiliaria, además de la incorporación de la central de ventas multimedia Gerencia de Medios. A continuación, con una muy favorable acogida por parte de los inversores, llevamos a cabo una oferta pública de venta de acciones que puso en Bolsa el 20% del capital de la compañía, y que, con las participaciones de los accionistas minoritarios, permitió después ampliar hasta el 31,6% el porcentaje de acciones libres en el mercado. Se abrió con ello una nueva fase en la evolución de nuestra empresa. Miles de inversores, institucionales y particulares, de España y de fuera de España, se vincularon a Prisa como accionistas y depositaron su confianza en el futuro de nuestra compañía y en el trabajo y la gestión de nuestros equipos profesionales.

En apenas unos meses Prisa se convirtió en uno de los títulos más atractivos y uno de los valores más consolidados de nuestro mercado bursátil. Por capitalización, Prisa ha entrado en el grupo de las grandes compañías españolas y, desde luego, por sus resultados, ocupa el primer lugar entre las empresas de comunicación. Con la entrada, a finales de septiembre pasado, en el índice selectivo Ibex 35 se culminaba una decisiva etapa en el proceso de institucionalización de nuestra compañía. Prisa es hoy una empresa reconocida, respetada, mayor y más fuerte que hace 12 meses.

Desde finales de junio pasado nuestra gestión se ve diariamente expuesta a la consideración de los mercados de capitales. El alcance de nuestras decisiones y los resultados de nuestras actividades son seguidos con atención y están permanentemente sometidos al examen de analistas e inversores. En estas circunstancias, la creación de valor

para nuestros accionistas nos obliga a extremar el sentido de la eficiencia en nuestros actos, a ganar en competitividad y a responder con agilidad e iniciativa a los retos planteados por un entorno dinámico y en continua transformación.

El cambio de las principales variables económicas registrado a partir de la segunda mitad del pasado año ha forzado una severa corrección en las expectativas de algunas empresas y ha puesto en cuestión los criterios seguidos en la elaboración de sus planes de negocio. Los principios en los que Prisa ha basado su estrategia mantienen, sin embargo, su absoluta vigencia: independencia, rentabilidad, innovación e internacionalización. Los dos primeros presentes, como fundamento de toda nuestra actividad, y los dos restantes, determinantes como vectores clave para Prisa en su crecimiento.

La innovación tecnológica es la puerta de entrada a nuevas actividades, nuevas oportunidades y nuevos negocios. El formidable progreso tecnológico operado en los últimos años encuentra su expresión más completa cuando su aplicación responde a un elemental sentido práctico y cuando se encauza a través de proyectos económicamente viables. Las prometedoras perspectivas de los desarrollos en la Red tropiezan ahora con la incredulidad o el escepticismo. Pero no cabe atribuir a las tecnologías de la información la responsabilidad en este cambio de actitud. No son las tecnologías de la información las que han fallado, sino que, en la mayoría de los casos, el error ha estado en los cálculos desenfocados y en las equivocadas estimaciones que de un modo irreflexivo a partir de ellos se han hecho. La Red es no sólo un nuevo soporte, un nuevo vehículo para el empaquetado y la distribución de contenidos; es también, y sobre todo, un factor de transformación en las relaciones económicas, en el aprendizaje, en los usos sociales y en los hábitos de consumo.

Para impulsar el desarrollo de nuestras actividades digitales hemos creado Prisacom, una empresa que integra y dirige los proyectos de Prisa en la Red. Paso a paso, de manera ponderada y responsable, Prisacom ha establecido un modelo propio de negocio y ha definido el marco presupuestario adecuado para rentabilizar sus operaciones. Prisacom, por el valor de sus contenidos, desempeñar un destacado papel tanto entre las empresas de Prisa como en su sector de actividad. Pronto sus resultados así lo demostraron.

La internacionalización, enfocada muy en especial hacia los mercados hispanos, es el gran pilar del desarrollo de Prisa. Desde la salida a Bolsa de nuestra compañía hemos incrementado de manera apreciable nuestra presencia en América. A través de alianzas y de nuevas adquisiciones hemos ampliado nuestra implantación en Centroamérica y en países como Brasil y Bolivia, además de la extensión de nuestras actividades en el sector editorial, en la radio, la producción y distribución discográfica y la producción audiovisual. América Latina, al margen de coyunturas y dificultades transitorias, está llamada a ser una de las regiones de mayores tasas de crecimiento del planeta y a vivir un periodo de despegue económico en el que creemos y al que queremos contribuir desde nuestras empresas. Hemos creído en América y creemos en América. Hoy, una cuarta parte de los ingresos de Prisa proceden de fuera de España, y en los próximos años nos proponemos incrementar considerablemente dicha proporción.

La calidad de nuestras ofertas, la dimensión internacional de nuestras empresas, junto a la preparación de nuestros equipos profesionales, nos sitúan en inmejorables

condiciones para, además de reforzar nuestra posición de liderazgo en España, extender y diversificar nuestra presencia en otros países del área geográfica del español y consolidar la proyección global de Prisa como la de una empresa rentable y competitiva.

Jesús de Polanco Gutiérrez
Presidente del Grupo Prisa

Carta del presidente (año 2002)

Jesús de Polanco
Presidente del Grupo Prisa

Estimados accionistas: Siguen aún a flor de piel los sentimientos de dolor por la muerte del fundador de la empresa y promotor inicial de la misma, nuestro querido amigo José Ortega Spottorno. El pasado 18 de febrero fallecía en Madrid José, que durante muchos años ejerció la presidencia de la sociedad y fue presidente de honor del diario El País y miembro de nuestro Consejo de Administración hasta su fallecimiento.

Sin su impulso inicial, sin su aliento creador, hoy Prisa no existiría. De José Ortega hemos aprendido todos cuantos hemos tenido el privilegio de conocerle y oportunidad de compartir con él a lo largo de estos años irrepetibles momentos de dedicación y de trabajo. Su trayectoria profesional, su capacidad como emprendedor, su talante personal, simbolizan las mejores cualidades de un hombre de empresa y de un creador y agitador cultural.

La sencillez y la elegancia que le caracterizaron, su espíritu cultivado, su pasión por la tolerancia y el diálogo, son parte del patrimonio que nos lega y por el que siempre quedaremos en deuda.

A lo largo del año 2001 el cambio de escenario económico ha condicionado de manera significativa el comportamiento de las empresas y las expectativas de resultados. A comienzos del ejercicio la discusión se centraba en la naturaleza y magnitud de la desaceleración de las economías desarrolladas, después de un prolongado periodo de fuerte crecimiento sostenido. Pero a partir del verano, y con rotundidad después del mes de septiembre, la tendencia recesiva se vio acentuada, sobre todo tras los brutales atentados terroristas contra Estados Unidos y, en el caso de España, por los efectos de la crisis de Argentina, dado el alto nivel de inversiones de algunas compañías españolas en dicho país. De este modo, la solidez de las empresas y la calidad de su gestión han sido puestas a prueba. El rigor en la utilización de los recursos y la eficiencia han sido, por eso, instrumentos clave para hacer frente de manera adecuada a las dificultades. La rigidez, la inconsistencia y la falta de ideas se han visto, sin excepción, severamente penalizadas. Y más en el sector de los medios de comunicación, en el que la caída del mercado publicitario —la más grave de las registradas en la última década— ha lastrado considerablemente los estados financieros y ha alterado, en no pocos casos, las previsiones a corto y medio plazo.

Prisa, orientada hacia una decidida estrategia de crecimiento, ha de saber combinar la flexibilidad en sus decisiones con la firmeza en el mantenimiento de sus objetivos fundamentales. La perspectiva de construir y dar forma a uno de los más importantes Grupos en el área lingüística del español y el portugués mantiene, en las actuales circunstancias, plena vigencia. Objetivo tan ambicioso no sería posible, sin embargo, si se cediese en la posición de liderazgo en España.

En mayo del pasado año El País cumplió veinticinco años, su primer cuarto de siglo, y lo hizo como primer periódico por difusión en España, una cabecera respetada en Europa y el primer diario de referencia en el mundo hispanohablante. Pero no sólo podemos, y debemos, mirarnos en el ejemplo de El País, en su buen hacer profesional, en su independencia informativa y en su influencia definitiva sobre la vida española.

Nuestras otras empresas de medios y cultura –radios, editoriales y educativas– son cimientos sólidos desde los que podemos proyectar nuestra expansión internacional y el desarrollo de los nuevos negocios.

En el horizonte inmediato es difícilmente imaginable que la economía recupere el dinamismo que ha caracterizado el pasado ciclo alcista. Debemos, por lo mismo, obrar con prudencia, ya que prevemos para el presente ejercicio tasas modestas de crecimiento de la actividad económica y por tanto del consumo, lo que obligará a continuar con las políticas de ahorro y reducción del gasto. Pero este es, asimismo, un tiempo de oportunidad, un momento particularmente indicado para estimular las propuestas de innovación, crear nuevos mercados, acompañar y participar del cambio tecnológico, identificar nuevos canales de distribución de contenidos y abrir nuevas vías para el desarrollo de nuestras actividades. Por lo que es preciso, también, no desaprovechar la coyuntura en el descubrimiento de esas oportunidades que surgen, precisamente, de los momentos de crisis.

La recuperación del valor de nuestra compañía, castigado en los mercados en los últimos meses en consonancia con la tendencia general de las bolsas y la particular de nuestro sector, depende fundamentalmente de su capacidad de desarrollo, de su visión del crecimiento y de su habilidad para emprender nuevos proyectos. En definitiva, de su habilidad, siempre demostrada, para ganar el futuro

Carta del presidente (año 2003)

Estimados accionistas:

La desaceleración de las economías española e internacional puesta de manifiesto en el ejercicio anterior ha continuado en 2002. Las expectativas de recuperación reiteradamente anunciadas con gran voluntarismo conocieron sucesivos aplazamientos trimestre a trimestre hasta completar un año en el que los cálculos inicialmente optimistas se han visto confrontados a la dura e incontrovertible realidad de los resultados económico-financieros. El modelo de gestión de la última década ha entrado en crisis y su validez ha sido puesta en cuestión de manera generalizada. Las consecuencias de tales hechos en

términos de pérdida de credibilidad y caída de la confianza social todavía hoy resultan difíciles de predecir.

Las previsiones macroeconómicas fueron objeto de continuos y severos procesos de corrección. Las empresas se han visto obligadas a un permanente ejercicio de adaptación y ajuste en sus estimaciones y a extremar el rigor en sus actuaciones. La incertidumbre como factor clave ha cobrado un singular protagonismo que se ha visto reflejado con toda intensidad en los mercados de renta variable.

La ralentización en las tasas de crecimiento del PIB, las desviaciones al alza en los índices de inflación, las depreciaciones de determinadas divisas, la menor actividad económica, en suma, han impactado negativamente sobre el comportamiento de la demanda y afectado de manera sensible al conjunto de los hábitos de consumo.

Los recortes en la inversión publicitaria y la contracción producida en las economías familiares incidieron directamente sobre el sector de medios de comunicación y entretenimiento.

En ese contexto, el Grupo Prisa presenta en el año 2002 unos resultados positivos, con un crecimiento del 7% en el beneficio neto con relación al año anterior, en parte debido a los ingresos fiscales derivados de las inversiones efectuadas en América Latina. Y ello nos permite proponer a la junta general destinar 18.708.468 euros a dividendo, equivalente a 0,09 euros por acción.

La mejora en los procedimientos de gestión, el realismo en nuestros planteamientos, la visión del papel de nuestras empresas, constituyen un importante rasgo diferencial, un singular activo y un valor añadido con el que cuenta Prisa frente a muchos de sus competidores.

En los últimos años, el Grupo Prisa ha conocido una profunda transformación que hemos impulsado sin desligarnos de los principios sobre los que se asienta nuestra identidad. Apostamos por un proyecto empresarial de largo aliento, competitivo, diversificado sectorial y geográficamente, y comprometido con la comunidad en los países en que está presente. Sobre estos pilares está construida nuestra planificación estratégica y la definición de nuestros objetivos de medio plazo. El liderazgo en España, por resultados y por audiencia, de nuestras empresas es el motor de la internacionalización de Prisa y de su crecimiento en los mercados de habla hispana y portuguesa. El diario El País, la Cadena SER y el grupo editorial Santillana han realizado un excelente ejercicio. Su solidez ha permitido el lanzamiento de nuevas líneas de negocio y hecho posible que nuestro proyecto de creación de la primera gran cadena de radio panamericana haya conocido un espectacular avance.

El año 2003 ha comenzado con nuevas y mayores incertidumbres. En los próximos meses nos corresponde trabajar para la consolidación de los pasos dados en los ejercicios precedentes, fortalecer la gestión, mejorar la eficiencia e incrementar nuestros ratios de rentabilidad. Al mismo tiempo, y en la línea de absoluta transparencia y máxima información que desde siempre hemos mantenido, incorporaremos las prácticas de buen gobierno promovidas desde distintas instancias para atender así a los derechos de nuestros accionistas y responder abiertamente y sin restricciones a las demandas de nuestros

lectores, oyentes, espectadores, proveedores y anunciantes. A ello nos debemos todos cuantos trabajamos en Prisa y cuantos nos esforzamos por mejorar la eficiencia de nuestras empresas.

Estoy convencido de que con el esfuerzo y la colaboración de todos ellos, una vez superadas las dificultades del entorno general, nuestro grupo de empresas saldrá fortalecido de la actual coyuntura y con un enorme potencial de crecimiento.

Jesús de Polanco
Presidente del Grupo Prisa

Sencillamente una empresa (año 2004)

El año 2003 ha supuesto para PRISA un significativo paso adelante. Los resultados, obtenidos en un contexto económico en el que los primeros síntomas de recuperación no se han hecho presentes hasta bien entrada la segunda mitad del ejercicio, muestran lo acertado en la orientación general de nuestro trabajo. En el último año, PRISA ha mejorado los índices de eficiencia y la rentabilidad sobre ventas en sus actividades, y ha ganado en competitividad. Los resultados operativos de la empresa así lo ponen de relieve, por lo que el Consejo de Administración decidió presentar a la Junta General una propuesta de distribución de dividendo de 0,10 euros por acción, lo que constituye una subida del 11% respecto al dividendo del año pasado. La saneada situación patrimonial del Grupo y las buenas perspectivas para el ejercicio en curso justifican este aumento, que evidencian que el Consejo y, en general, todos los equipos humanos de PRISA, tienen una atención preferente centrada en los intereses accionariales.

Por lo demás, ya he dicho muchas veces que junto al sentido estrictamente económico de nuestra actividad es preciso contemplar el hecho de que estamos presentes en el sector de los medios de comunicación, la cultura, la educación y el entretenimiento, lo que comporta responsabilidades sociales específicas respecto a nuestro proceder como empresarios y como mediadores entre la realidad social y los clientes y usuarios de nuestros medios. Los materiales de nuestros trabajos son la credibilidad, la independencia y la transparencia de actuación. Sobre ellos hemos cimentado a lo largo de todos estos años nuestra identidad como grupo y nuestra peculiar cultura empresarial, que se hace perceptible en todo cuanto hacemos.

Acontecimientos recientes que han convulsionado a la opinión pública española, y aun a la mundial, han hecho de PRISA y de sus medios de comunicación un referente respetado, lo que, de forma casi inevitable, suscitó también las iras y envidias de sectores marginales de nuestra competencia, que pretendieron politizar nuestras posturas profesionales. A estas alturas resulta casi ridículo insistir en el hecho de que, al operar PRISA en el sector de medios de comunicación, y al hacerlo con éxito, la incidencia de su actividad en la formación de la opinión pública es grande, pero eso no significa que nuestro comportamiento obedezca a leyes o intereses diferentes a los empresariales. Así lo entendemos cuantos trabajamos en el Grupo y cuantos usuarios, en Europa como en América, nos recompensan a diario con su confianza y nos distinguen con su lealtad. A ellos nos debemos.

El grado de dinamismo de una sociedad, su capacidad modernizadora, está en relación directa al grado de libertad en que viven y actúan sus instituciones y sus ciudadanos. Nuestro país requiere empresas fuertes y saneadas, con tamaño suficiente para operar en el mercado global. Obstaculizar o frenar su desarrollo equivale a debilitar su posición dentro de nuestras fronteras y a renunciar a su posible expansión más allá de las mismas. En una realidad global y abierta, gran parte del crecimiento en nuestras actividades pasa necesariamente por la expansión internacional. Y ello requiere de potentes equipos profesionales capacitados para emprender nuevos retos y ampliar nuestra presencia en nuevos mercados.

Pero se precisan, sobre todo, reglas claras del juego, un marco de seguridad jurídica en nuestras actuaciones y transparencia en el comportamiento de los Gobiernos y las autoridades reguladoras del mercado. Frente a esas demandas, el intervencionismo, las distorsiones interesadas y legislaciones obsoletas que responden a un trasnochado concepto de la soberanía han limitado significativamente nuestras posibilidades operativas en muchas áreas, España incluida, y han originado escenarios de inestabilidad e inseguridad jurídica cuya persistencia puede acabar con un retraimiento de inversiones en determinados países. Vistos los perniciosos efectos de las derivas intervencionistas, los poderes públicos tienen obligación de no reincidir en erróneas actitudes del pasado. Los excesos e interferencias con que a veces desde el poder político se pretende ganar el control y el favor de empresas privadas de comunicación deberían quedar excluidos de la agenda de todo gobernante.

PRISA y Sogecable (empresa fundada por PRISA, que controla el 20% de su capital y es responsable de su gestión) han sido las dos primeras compañías españolas del sector de medios de comunicación que dieron el paso de cotizar en Bolsa. Fuimos pioneros en un proceso al que luego se han ido sumando otras empresas del sector y al que se incorporarán algunas más en el futuro inmediato. Debemos congratularnos todos por ello: las obligaciones y responsabilidades ante los accionistas y los mercados darán mayor claridad y propiciarán unas prácticas de gestión cada día más transparentes. Hace unas semanas, y en el marco de los acuerdos firmados en su día para la fusión de las plataformas digitales de televisión de pago, dejé la presidencia de Sogecable. Han sido 15 años de intensa dedicación a aquella compañía, en los que he tenido la fortuna de contar con los mejores colaboradores. Como tuve oportunidad de expresar ante su Junta General de Accionistas, me marchó ahora con la tranquilidad del deber cumplido y con el convencimiento de que la gestión de la compañía quedaba en las mejores manos.

Por lo demás, no puedo sino felicitar a todo el equipo de gestión del Grupo por los resultados obtenidos en el ejercicio 2003. El talento y la dedicación de cuantos trabajan en PRISA es la base fundamental de nuestro éxito y lo que nos permite estar a la altura del aprecio que, día a día, nos demuestran millones de lectores, oyentes y espectadores que consumen nuestros productos.

Jesús de Polanco
Presidente del Grupo PRISA

Tiempo de crecer (año 2005)

El año 2004 fue un año de grandes cambios en nuestro país. El relevo en el poder político, tras los luctuosos sucesos del 11-M, supuso, entre otras cosas, un acusado cambio generacional. La instalación de personas jóvenes en muchos centros de decisión anuncia un estadio nuevo para la sociedad española que ha de caracterizarse por una mayor apertura a las corrientes culturales modernizadoras y de progreso.

Los periódicos, radios y televisiones de PRISA tuvieron oportunidad de demostrar su independencia con ocasión de los eventos de marzo del año pasado. En circunstancias a veces muy difíciles, y frente a considerables presiones de los sectores de poder, El País y la SER hicieron gala de su compromiso con la verdad y de su profesionalidad a ultranza. Es de justicia reconocerlo en público una vez más.

Esa profesionalidad y rigor en el manejo de las empresas, junto a la mejora del mercado publicitario y el marco de persistente crecimiento de la economía, permitieron que PRISA, una vez más, realizara un ejercicio récord en 2004. Récord en facturación, en beneficios, en difusión de ejemplares de El País y en oyentes de la SER. El brillante comportamiento de Santillana, al igual que el de las radios en América Latina, se vio empañado por la depreciación del dólar respecto al euro y el comportamiento negativo de las monedas locales en muchos de los países en que opera, pero nuestra empresa educativa y editorial demostró una vez más la solidez de su bases, que auguran a estas alturas del año unos muy buenos resultados para el año 2005.

El panorama audiovisual español se ha visto sacudido por los planes del Gobierno para aumentar el número de canales de televisión analógica y acelerar la implantación de la digital terrestre. PRISA invirtió persistentemente durante 2004 en la compra de acciones de Sogecable, empresa que fundó hace 16 años y de la que ahora tiene un 23,6%. La solicitud presentada por dicha compañía para emitir en abierto durante 24 horas a través de la frecuencia analógica de la que es concesionaria, abre nuevas perspectivas a su desarrollo y ofrece alternativas enormemente interesantes para PRISA, que mantiene la gestión de la primera empresa de televisión de pago en este país.

Paralelamente, se anuncia para el sector audiovisual un nuevo proyecto de ley que afectará también a la televisión local y que permitirá su explotación en un marco de estabilidad y seguridad jurídica. Ésa es una oportunidad para la consolidación de Localia, que comenzó a emitir en Barcelona a finales del año pasado y que se encuentra en plena etapa de reestructuración para afrontar el futuro con un paso más decidido y enérgico. No existe contradicción alguna, y sí muchas sinergias y complementariedades, entre la explotación de una nueva cadena generalista en abierto (Sogecable) y la de una red de emisoras de televisión de acento netamentelocal, aunque emitan algunas horas en cadena para ayudarse a financiar sus costos.

Durante el pasado ejercicio culminaron los planes de reestructuración del Grupo con la consecución de tres importantes metas: venta de los activos de Gran Vía Musical a Universal, fusión de Prisaprint con Polestar, para crear Dédalo, y reformas radicales en Cinco Días, a fin de que este periódico entre en rentabilidad.

Los cambios llevados a cabo previamente en Prisacom, y las mejoras de gestión en las radios americanas, permitieron aminorar la contribución negativa de estos negocios en desarrollo. Y las mejoras continuarán durante el presente año.

Ha llegado, pues, el tiempo del crecimiento. Sin dejar de vigilar cuidadosamente los costos de operación y la administración eficiente de nuestros recursos, PRISA se encuentra en disposición de expandir sus actividades dentro y fuera de España. Mediante las inversiones en audiovisual, que se verán acompañadas por un aumento de la inversión en nuestra productora Plural Entertainment; mediante la expansión de la radio en América Latina, incluidos los sectores hispanohablantes de Estados Unidos, y mediante la intervención en otros mercados de moneda fuerte que contribuyan a desarrollar nuestra sólida posición empresarial. Quiero llamar la atención, a este respecto, acerca de la importancia de nuestra proyectada inversión en el grupo francés Le Monde, que da a nuestro Grupo la oportunidad de ganar presencia y visibilidad en uno de los principales mercados europeos.

Cinco años después de su salida al mercado de capitales, PRISA ha demostrado a un tiempo sus sólidos cimientos y su capacidad de crecer. Soportamos estoicamente la crisis mundial generada por el pinchazo de la burbuja de Internet, los atentados de Nueva York y Washington y la guerra de Irak. Fuimos capaces de mantener nuestra rentabilidad en aquel entorno hostil, con descensos acusados del mercado publicitario, estrecheces en las economías emergentes y catástrofes financieras como la argentina. El ajuste realizado durante ese periodo nos permite ahora contemplar con optimismo el futuro inmediato. Tenemos por delante muy buenas perspectivas y, desde luego, una no pequeña cantidad de trabajo. Contamos, para hacer frente a la nueva situación, con las disponibilidades financieras adecuadas y con un equipo humano de primer orden que ha demostrado, a lo largo de muchos años, no sólo su valía profesional, sino su honestidad e independencia, y su gran coraje cívico en cuantas ocasiones ha sido preciso. Nuestro compromiso con los accionistas sigue siendo el de la rentabilidad y la solvencia. Ambas sólo se consiguen desde la independencia editorial y la calidad en el desempeño de nuestra tarea. Porque el compromiso mayor que a todos nos atañe es el que guardamos para con la opinión pública y la comunidad educativa de cuantos países son escenario.

Jesús de Polanco
Presidente del Grupo PRISA
CARTA DEL PRESIDENTE

IV.IV Juan Luis Cebrián

La Prisa del siglo XXI (año 2001)

En mayo de 2001 se cumple el 25⁰ aniversario de la aparición de *El País*. Desde entonces, la empresa que lo alumbró, Prisa (Promotora de Informaciones, SA), no ha dejado de crecer. Han sido muchas las transformaciones en el seno de una compañía que nació con un aliento casi romántico, en el propósito de editar un diario que rescatara las tradiciones democráticas y de excelencia cultural de la prensa española, hasta convertirse hoy en el primer grupo de medios de comunicación de España y uno de los primeros del mundo en lengua castellana.

Lo menos que puede decirse, un cuarto de siglo después, es que la historia de nuestra empresa es una historia de éxito: éxito para los accionistas, que han visto multiplicado su valor y reconocidas sus esperanzas de renovación profesional y social de los medios gracias a la tarea que ellos ayudaron a alumbrar; éxito para los ejecutivos y trabajadores de la empresa –hoy ya cerca de 10.000, si incluimos a los de Sogecable–, que del Grupo Prisa. pueden realizar su tarea en un ambiente de solidez económica y autonomía profesional, y éxito para los usuarios de nuestros medios –lectores, radioyentes, telespectadores–, que reconocen en las diversas marcas de los productos del grupo un sello de calidad, independencia y credibilidad. Éstas son, precisamente, las condiciones características de nuestro triunfo, basado desde un principio en una rigurosa forma de hacer profesional y en el respeto a unos principios y a un conjunto de valores absolutamente necesarios a la hora de abordar la actividad en los medios de comunicación y en la industria cultural.

Pero, aun si el tiempo de celebraciones es dado a la nostalgia, el comienzo del nuevo siglo y las circunstancias por las que atraviesa nuestra empresa nos invitan, sobre todo, a pensar en el futuro. Prisa se abre al siglo X X I inmersa en un proceso de crecimiento acelerado, internacionalización y diversificación de sus actividades. Estos 25 años transcurridos desde la fundación de *El País* han sido testigos de fabulosos cambios en el mundo de la comunicación, adentrado ya hoy, de forma definitiva e irrevocable, en lo que ha dado en llamarse la sociedad digital. Cualesquiera que sean las transformaciones que ésta genere en las actividades de empresas como las nuestras, y en el comportamiento social e individual de los usuarios de los medios, resulta obvio que la naturaleza y el destino de nuestro trabajo se verá sometido a cambios formidables. Junto a los riesgos y a las interrogantes que esos cambios sugieren, es preciso subrayar las oportunidades excepcionales que suscitan. Nos encontramos ante una magnífica coyuntura para ampliar el territorio de nuestras operaciones, potenciar nuestras actividades y mejorar los resultados de todo tipo.

En la persecución del mercado global del castellano, nos vemos inmersos, por lo demás, en una lucha contra el tiempo, compitiendo con conglomerados internacionales de mayor dimensión y más antigua experiencia. Por lo mismo, tendremos que multiplicar nuestra política de alianzas e impulsar una estrategia de adquisiciones que nos permita alcanzar un volumen adecuado de la compañía en un plazo relativamente corto. Todo ello

habrá de abordarse en el marco de nuestra ya tradicional manera de hacer, basada en el respeto a los derechos de los ciudadanos como titulares de la libertad de informar y del derecho a la educación, y como consumidores de ocio y cultura. Nuestras metas implican ambiciosos objetivos de crecimiento en facturación y beneficios, así como aumentar considerablemente el peso de la actividad internacional en la composición de los ingresos totales de la compañía. México, Brasil –donde Prisa acaba de adquirir la totalidad del capital de la editorial Moderna–, Argentina y el mercado hispano de los Estados Unidos es en donde preferentemente se volcará nuestra actividad en los próximos años. Pero no desdeñaremos las oportunidades que se generen en otros territorios ni descuidaremos el crecimiento en nuestro primer mercado natural, España. La creación de una extensa red de radios musicales en toda América, la potenciación de nuestro ya floreciente negocio discográfico, la apertura de nuevas actividades audiovisuales –junto a la televisión de pago en Sogecable– tendentes a potenciar la producción (Plural Entertainment) y la distribución (Localia TV y televisiones autonómicas e internacionales) son algunos de los movimientos estratégicos ya emprendidos por Prisa, que se volcará decididamente en el uso de las nuevas tecnologías, poniendo énfasis en el aprendizaje electrónico y en el desarrollo de los sistemas educativos. En la persecución de nuestras metas estaremos ayudados por el arma fabulosa de la unidad del castellano: un mismo diccionario, una misma gramática e igual ortografía hacen de nuestra lengua un formidable instrumento de trabajo a la hora de alcanzar un mercado compuesto por casi cuatrocientos millones de personas y en continua expansión cultural y lingüística.

Por todo ello, estamos seguros de que, mucho antes de que se cumpla el segundo cuarto de siglo de la vida de nuestra empresa, podemos y debemos alcanzar nuestro objetivo: convertirnos en el primer grupo de medios, educación, cultura y entretenimiento en castellano. Ése es nuestro compromiso y ésta nuestra ambición.

Fuertes en medio de la crisis (año 2002)

Juan Luis Cebrián
Consejero Delegado del Grupo Prisa

El primer año del nuevo milenio quedará en la historia de la Humanidad como un tiempo de horror y desasosiego. El atentado contra las Torres Gemelas se convirtió en un trágico símbolo de nuestros días, marcados por el crecimiento de la intolerancia, la agudización de la crisis económica y las dificultades de los Gobiernos y las instituciones para comprender y orientar los fenómenos inherentes a la globalización. Los medios de comunicación, si bien experimentaron un incremento de la atención por parte de sus clientes, en función del interés de los acontecimientos, padecieron más que otros sectores el embate de la crisis, debido al desplome del mercado publicitario, que ya había experimentado una recesión seria con anterioridad a los ataques terroristas contra Nueva York y Washington.

El pinchazo de la burbuja tecnológica, la caída en picado de las cotizaciones y la productividad de las empresas de telecomunicación, la quiebra de numerosas compañías vinculadas al sector y la destrucción de puestos de empleo en el mismo generaron una reacción en cadena que afectó sobremanera a la solidez económica de los medios.

A esas dificultades es preciso añadir el aumento del precio del papel en los mercados internacionales (en torno a un 25% de subida) y los sucesos de Argentina, que causaron conmoción en muchas de las empresas con actividad inversora en Latinoamérica. En medio de panorama tan desalentador, el comportamiento del Grupo Prisa y los resultados consolidados finales del mismo ponen de relieve su sólida estructura y su capacidad de resistencia a las adversidades. Aunque sensible a la evolución del mercado publicitario, su dependencia respecto a éste no es tan grande como la de muchos de sus competidores, y su presencia creciente en el mundo de la educación contribuye a dotarle de una estructura de ingresos muy equilibrada, que aumenta su fortaleza y le protege de las fluctuaciones del ciclo económico.

Eso explica que, pese a todo lo expuesto, la caída de rentabilidad de nuestra compañía sea notablemente inferior a la de las empresas de la competencia, arrojando las cuentas un beneficio consolidado neto de 76,7 millones de euros.

Durante el año pasado, Prisa siguió expandiendo sus actividades en América Latina a través de dos importantes operaciones: la compra del 100% del capital de Editorial Moderna, en Brasil, y la adquisición del 50% de Radiópolis, la cadena mexicana de radio propiedad de Televisa, en cuya gestión participamos activamente. Tanto desde el punto de vista estratégico como por la importancia concreta de ambas empresas, dichas inversiones sitúan, una vez más, el horizonte de crecimiento de nuestra sociedad en los mercados de habla española y portuguesa, cuyo potencial de futuro resulta absolutamente determinante para nuestro desarrollo.

Paralelamente hemos mantenido –incluso aumentando las distancias con nuestros competidores– el liderazgo en la prensa y la radio española, así como en la televisión de pago a través de las operaciones de Sogecable, nuestra común aventura con Vivendi-Canal Plus; hemos potenciado nuestras actividades en la industria discográfica y hemos iniciado una vasta operación de televisión local, al tiempo que ampliábamos nuestra cuota de mercado en la prensa deportiva española. La nuestra es, pues, una apuesta global por el mundo de la educación, la información, la cultura y el entretenimiento en lengua española, sectores en los que ya ocupamos un lugar de privilegio.

El historial de éxitos de Prisa, su permanente liderazgo, su influencia creciente en las comunidades en que opera, son la mejor garantía del mantenimiento de su fortaleza y de su capacidad de crecimiento. Es de esperar que la incipiente reactivación económica permita impulsar de nuevo la demanda y mejorar el comportamiento general de los mercados. En cualquier caso, mientras llega una recuperación más decidida de la actividad, nuestro Grupo podrá seguir manteniendo su vitalidad y fortaleza en medio de las crisis gracias a la capacidad de sus equipos humanos y a la solvencia financiera con que actúa.

Solidez ante el futuro (año 2003)

Lo prolongado de la crisis económica, las incertidumbres políticas y la tensión en la región de Oriente Próximo, que finalmente ha desembocado en la intervención militar anglo-estadounidense en Irak, han dibujado en los meses recientes un panorama contradictorio y difícil para el desarrollo de la actividad empresarial. Las cuentas de Prisa

se vieron afectadas por la menor actividad económica de los diversos sectores en que opera, por la crisis de Argentina y por las pobres perspectivas del mercado publicitario. Al mismo tiempo, sus medios de comunicación tuvieron y tienen una magnífica oportunidad de reafirmar su liderazgo social y consolidar, así, las empresas que los animan.

Fue 2002 un año en el que no sólo los resultados netos del grupo mejoraron, sino en el que se pusieron a prueba las capacidades de gestión de nuestros ejecutivos a la hora de confrontar dificultades y desafíos muy considerables. Gracias a una política rigurosa en la administración de los recursos y a un esfuerzo racional por acrecentar los ingresos, éstos crecieron –en plena crisis– un 1,6% y el resultado de explotación mejoró un 3%, hasta alcanzar los 119 millones de euros.

Merece ser destacado el comportamiento de El País: no solo incrementó su circulación, sino que batió récords históricos en sus resultados económicos pese a la depresión del mercado publicitario. El Grupo Santillana, por su parte, pudo compensar en gran medida el enorme bache de la crisis argentina gracias a los esfuerzos desplegados en sus dos principales mercados, México y España, y a la buena gestión de Editora Moderna en Brasil. Nuestras radios siguieron creciendo, aumentando incluso, a contracorriente, su facturación publicitaria y mejorando tanto sus márgenes de operación como su influencia en la opinión pública.

Junto a la solidez de las actividades tradicionales del Grupo, hemos sido capaces de optimizar la mayoría de los nuevos desarrollos, lo que nos permite hoy concretar más afinadamente nuestra política de crecimiento. El diario As continúa su marcha ascendente, la televisión local se ha implantado ya en España como un dato ineludible del panorama audiovisual y nuestra expansión en la radio latinoamericana se reforzó con la integración global de Caracol, cadena líder en Colombia, a nuestro perímetro de consolidación. Prisacom siguió impulsando las versiones digitales de nuestros diferentes medios y lanzó con éxito el sistema de suscripción para Elpais.es, mientras aprovechamos la coyuntura para proceder a un saneamiento profundo de las actividades en el negocio musical, muy castigadas por el fenómeno de la piratería y la caída generalizada del sector.

El año 2002 ha sido un periodo de reestructuración interna en Prisa, en el que han primado las acciones tendentes al control del gasto y a la consolidación del crecimiento abordado en ejercicios anteriores. Esta política se culminó con los acuerdos alcanzados entre Sogecable y Telefónica para la adquisición por parte de la primera de Vía Digital, acuerdos que se han de sustanciar durante 2003.

En este ejercicio continuaremos con la política de prudencia inversora y control de la deuda, al tiempo que insistiremos en desinvertir en aquellos sectores o empresas no estratégicos para el Grupo que arrojen pérdidas o no ofrezcan significativas oportunidades de crecimiento, pues precisamente éste, y su consiguiente creación de valor para los accionistas, es lo que fundamentalmente anima nuestra gestión diaria.

Cuando hablamos de crecimiento no pensamos en los modelos especulativos, mesiánicos y un tanto desaforados que alimentaron la burbuja bursátil de finales del siglo XX, sino en un desarrollo sostenido y sostenible, que vele por la rentabilidad a medio y largo plazo de las inversiones y, al tiempo, sea coherente con la relevancia del papel social

e intelectual que nuestras empresas desempeñan. Objetivo preferente seguirá siendo el mercado lingüístico del castellano y el portugués, y los fundamentales vectores de crecimiento, en el corto plazo, han de ser la radio en América Latina, la televisión local y la producción audiovisual aneja a ella, y el impulso del sector educativo y de formación. Confiamos que los marcos regulatorios, en los que nos tenemos que desenvolver en una gran diversidad de países, profundicen su tendencia hacia políticas de liberalización, favoreciendo así la competitividad empresarial y el reconocimiento del mérito. Y esperamos que durante el presente ejercicio comiencen a disiparse los negros nubarrones que han ensombrecido la economía internacional por más de tres años. Cuando se invierta finalmente el ciclo, estaremos mejor pertrechados, humana, tecnológica y organizativamente, para hacer frente a las nuevas realidades que en estos mismos días se andan gestando. Ello se deberá fundamentalmente al generoso y continuado esfuerzo de nuestros equipos profesionales.

Estoy convencido de que las políticas de austeridad y contención que hemos implantado facilitarán nuestra andadura en la etapa del crecimiento y habrán contribuido a otorgar mayor solidez aún a las empresas, no sólo en el terreno puramente económico, sino en la repercusión social de su actividad, de la que, en definitiva, depende la brillantez de sus resultados. Valores todos ellos que acabarán siendo reconocidos en nuestra cotización en los mercados cuando éstos comiencen a salir de su marasmo.

Juan Luis Cebrián
Consejero delegado del Grupo Prisa

Una nueva etapa (año 2004)

Como la mayoría de las empresas, PRISA se vio urgida durante los últimos años a emprender una serie de saneamientos, a fin de hacer frente a la profunda crisis que experimentó la economía. Eso le permitió conjurar peligros inmediatos, garantizar su solidez y solvencia, y, lo que es más importante, prepararse para cuando el futuro ofreciera perspectivas más halagüeñas. 2003 fue, en ese sentido, un año de transición, en el que las economías latinoamericanas, que tienen una incidencia significativa en nuestra cuenta de resultados, se vieron afectadas por las devaluaciones de sus monedas; la depreciación del dólar frente al euro castigó también la contribución de las inversiones internacionales a las cuentas del Grupo. No puede decirse con rotundidad que el panorama se haya despejado por completo, pero, pese a la complicada situación política internacional, el año 2004 comienza a ofrecer signos de una recuperación estable de la economía. En el plano doméstico, el mercado de la publicidad parece reaccionar de forma consecuente con el aumento de la demanda interna y muestra un importante aumento, especialmente en el rubro televisivo. Mientras tanto, en Latinoamérica, la mayor estabilidad económica de muchos países, el incipiente resurgir de Argentina y el fin de la crisis cambiaria hacen presagiar un ejercicio razonablemente mejor a los del inmediato pasado.

El ejercicio 2003 indica que los llamados negocios maduros de nuestro grupo tienen todavía una seria oportunidad de crecimiento. El País batió nuevamente récords históricos de rentabilidad, al tiempo que experimentó una ligera subida en su difusión frente a los descensos generalizados de sus competidores. La SER mantuvo sus muy elevadas cuotas

de audiencia y el Grupo editorial Santillana sorteó con éxito las dificultades coyunturales de los mercados en que opera, al tiempo que pudo comprobarse la pujanza del de Brasil y las oportunidades que dicho país ofrece para los inversores. En cuanto a los llamados negocios en desarrollo del Grupo, mejoraron notablemente las cuentas de la prensa regional y especializada, gracias, sobre todo, al cambio cualitativo experimentado por nuestras cabeceras en Andalucía y al buen comportamiento del diario As; las inversiones radiofónicas en América Latina consolidaron su posición, a la búsqueda de oportunidades concretas que permitan ampliar sus operaciones a otros países de habla hispana; Localia siguió con el cumplimiento de su plan de negocios, comenzó sus emisiones en Cataluña e incorporó nuevos socios financieros a la empresa, que encontrará, en las modificaciones legales, aprobadas a principios del pasado mes de enero, un marco regulatorio más adecuado para la expansión de las actividades de la televisión local. En otros sectores, la empresa de impresión Prisaprint se fusionó con la británica Polestar. PRISA es propietaria ahora de un 40% del grupo resultante, que ha recibido el nombre de Dédalo, y controla la gestión. Por último, desde Prisacom, seguimos impulsando los desarrollos que demanda la nueva sociedad de la información: una inversión a largo plazo en cuestiones que afectarán profundamente a todas nuestras ramas de actividad.

El 2003 fue también el primer año de integración de Vía Digital en Sogecable, operación que no se consumará, en sus aspectos operativos, hasta fines del actual ejercicio. La consolidación de Digital+ como única plataforma satelital de televisión de pago en nuestro país ofrece una inmejorable perspectiva de negocio a los accionistas de Sogecable. PRISA ha decidido aumentar su participación en la empresa, que ya supera el 20% de la misma, al tiempo que mantiene en ella sus responsabilidades de gestión. Se trata de una inversión prioritaria para nuestro Grupo, no sólo por su carácter estratégico, sino, primordialmente, por sus expectativas de alta rentabilidad.

Puede decirse que al expirar el año pasado prácticamente concluyeron también las tareas de reestructuración empresarial que el Grupo necesitaba. Sólo el negocio musical y la clarificación del futuro de Cinco Días eran asignaturas pendientes, y para la primera de ellas prevemos una salida en un futuro inmediato y la segunda ha quedado resuelta con éxito durante el primer trimestre de este año. Las reducciones de gastos acometidas en el diario económico permiten hoy decir que PRISA se encuentra en condiciones óptimas para impulsar el desarrollo de sus actividades. La emisión de bonos convertibles en acciones, contra el 5% de la autocartera, ha servido para mitigar nuestras obligaciones bancarias y el Grupo se encuentra en una sólida posición financiera a la hora de contemplar nuevas inversiones. El comportamiento de El País y Santillana permiten demostrar que los negocios tradicionales tienen todavía un largo camino por recorrer en cuanto a mejora de las cuotas de mercado y márgenes operativos. El Grupo seguirá apostando por las inversiones radiofónicas en América Latina y ampliando sus operaciones en televisión local y producción audiovisual, complementarias con nuestra posición de liderazgo en el mercado radiofónico español.

El cambio político experimentado recientemente en España y los brutales atentados terroristas del pasado 11 de marzo en Madrid sirvieron para poner a prueba la eficacia y capacidad de respuesta de nuestros medios informativos. Merece la pena poner de relieve el ejemplar comportamiento de la generalidad de nuestros medios, y muy en especial de la SER y El País, cuyos redactores, como los de CNN+, demostraron su

profesionalidad en momentos extraordinariamente difíciles. La campaña, tan ridícula como injusta, que sectores perjudicados por el resultado de las elecciones del 14-M lanzaron contra nosotros sólo sirvió para resaltar la excelencia y altas cotas de calidad de nuestros profesionales. Como periodista con más de cuarenta años de ejercicio, y como consejero delegado de PRISA, me siento orgulloso por la labor realizada, que merece el reconocimiento de cuantos aprecian la libertad de expresión y el servicio a la verdad.

Es de esperar que el nuevo Gobierno aborde, cuanto antes, un cambio legislativo que permita la mejora del modelo audiovisual y clarifique el panorama de los medios de comunicación en nuestro país. También es esperable que los Gobiernos latinoamericanos continúen por la senda de liberalización de sus economías, resistiendo la tentación intervencionista y facilitando la inversión extranjera. Cualquier progreso en este terreno no hará sino beneficiar al conjunto del sector y a cuantos creemos que un ámbito de competencia libre y de transparencia empresarial beneficia a las instituciones democráticas y al bienestar general de los ciudadanos. Estoy seguro de que, dentro de ese previsible nuevo marco, PRISA encontrará oportunidades de negocio coherentes con su indeclinable vocación de servicio a la cultura, la educación y la información libres.

Juan Luis Cebrián
Consejero delegado del Grupo PRISA

Más rentables, más mercados (año 2005)

Dice nuestro presidente en la presentación de esta Memoria que ha llegado el tiempo de crecer. Esto es así, entre otras cosas, porque los resultados de PRISA durante el ejercicio pasado alcanzaron cifras récord, tanto en EBIT (resultado de explotación) –190 millones de euros– como en el beneficio neto 103 millones de euros–. Eso le ha permitido al Consejo de Administración proponer el pago de un dividendo de 12 céntimos por acción (un aumento del 20% sobre el dividendo del ejercicio anterior), lo que equivale al 24% de dicho beneficio.

Aunque durante 2004 la debilidad del dólar frente al euro, y las devaluaciones de algunas monedas locales en América Latina, afectaron negativamente a nuestras cuentas, éstas se vieron fortalecidas por el crecimiento del mercado publicitario y las reestructuraciones de costes que habíamos abordado en años precedentes. El crecimiento sostenido de la facturación del grupo, unido al control del gasto, ha permitido mejorar los ratios de eficiencia de la compañía. El comportamiento de la acción de PRISA en el mercado fue coherente con estas mejores perspectivas: se revalorizó en un 35,8% durante el año, y lo ha seguido haciendo en las primeras semanas de este ejercicio.

Me gustaría destacar, una vez más, los rotundos éxitos obtenidos por El País y la SER, dos empresas fundamentales del Grupo, no sólo desde el punto de vista de sus resultados económicos, sino también por la influencia y el significado social que han adquirido en España y fuera de ella. Apenas un año después de la terrible masacre de la estación de Atocha, todavía suenan en nuestros oídos los ecos de la Excelente y vibrante cobertura informativa llevada a cabo por los periodistas de nuestra radio y de nuestro diario líder.

El País batió su propia marca de difusión en 2004, con una circulación de 469.183 ejemplares diarios, y también lo hizo el diario deportivo As, que alcanzó los 203.160 ejemplares de difusión media. Ambos mejoraron su cuota de mercado, en detrimento de nuestros principales competidores.

Sin duda, parte importante de este éxito se debe al impulso dado a las diversas promociones vendidas con los periódicos que, además de ayudar a aumentar la circulación de los mismos, se han convertido en una línea de negocio Autónoma y próspera. El año pasado la facturación por promociones, en el conjunto del grupo, alcanzó los 114,1 millones de euros y el resultado de las mismas fue de 17,7 millones de EBIT. Es preciso tener en cuenta que algunas de esas promociones tenían como objeto exclusivo potenciar la venta de los periódicos, por lo que se llevaron a cabo asumiendo de forma íntegra o parcial su coste. Las promociones con precio arrojaron márgenes positivos de explotación superiores al 20%.

El éxito y credibilidad obtenidos por la SER esperamos verlos reproducidos en nuestras operaciones radiofónicas en América. Acabamos de adquirir Radio Continental en Argentina, mientras tratamos de consolidar nuestra posición dentro de España, con la compra de Ona Catalana en Cataluña. Estas inversiones aspiran a conformar el grupo radiofónico más grande de cuantos existen en el área del español. En el mismo sentido, estamos llevando a cabo un esfuerzo considerable en la prospección y acercamiento al mercado hispano de Estados Unidos, convencidos de que ésa es una pieza clave para nuestra expansión en dicho sector. Nuestra emisora en Miami ha aumentado sus índices de audiencia y rentabilidad, y estamos ahora inmersos en el desarrollo de la sindicación de programas y producciones para los diversos operadores norteamericanos, a la espera de poder obtener licencias nosotros mismos.

Las cuentas de Santillana se vieron afectadas por las diferencias de cambio en las monedas, pero siguió creciendo en los diversos mercados locales, y de manera muy significativa en España, pese a la incertidumbre creada por la transformación de anteriores planes educativos, tras la llegada al poder del nuevo Gobierno. Santillana, amén de continuar con sus operaciones tradicionales, ha seguido invirtiendo tenazmente en el sector de la formación de adultos y en las nuevas actividades de Internet (Santillana en Red), así como en su expansión en el sector de las ediciones generales.

PRISA es un grupo que ha realizado una fuerte apuesta por la cultura. La edición, a cargo de Alfaguara, del Quijote de la Asociación de Academias de la Lengua Española es un buen ejemplo de esta apuesta y de los resultados que pueden obtenerse cuando se coordinan los diversos esfuerzos del grupo encaminados a un mismo fin. El Quijote de la Academia, cuatrocientos años después de la primera edición de la historia del ingenioso hidalgo, se situó muy pronto en la lista de libros más vendidos de España y América. Ha sobrepasado los 600.000 ejemplares de venta, y eso sin tener en cuenta las ventas institucionales a la república mexicana, que pueden exceder, por sí solas, el millón de copias.

En el mismo año del Quijote, una compañía filial de Sogecable se ha visto elevada al podio de los oscars cinematográficos gracias a la producción de la película de

Amenábar Mar adentro. Ésta es una prueba más de esa apuesta cultural que nuestro grupo hace en todos los ámbitos, incluidos los esfuerzos renovados por seguir invirtiendo en la televisión de pago. Nuestro presidente les habla en estas mismas páginas de la oportunidad que significa el nuevo entorno legislativo de lo audiovisual en nuestro país. Quiero poner de relieve que ese marco regulatorio favorece, a un tiempo, nuestros planes de futuro para Sogecable y para Localia, televisiones que han de ser en cualquier caso complementarias entre sí.

Por lo demás, nos interesa sobremanera el mundo de la convergencia digital, representado por Prisacom, y que viene afectando de forma considerable a los sistemas de fabricación y distribución de productos informativos, culturales y educativos. El tiempo ha demostrado que nuestra política en Internet era la acertada. Los suscriptores a El País.es superan ya los 40.000, y, durante este ejercicio, es de esperar que una mejora de la publicidad en la Red ayude a mejorar significativamente las cuentas de esa compañía.

Operamos en comunicación y educación, en los espacios del español y del portugués. Somos una empresa regida por los principios del beneficio y la rentabilidad, pero nos anima, igualmente, el carácter social de los servicios que prestamos y el compromiso con los ciudadanos a los que nos dirigimos. Tenemos, por lo mismo, sólidas convicciones respecto a la manera de hacer y de comportarnos. La credibilidad y el respeto ganado a pulso, en circunstancias nada cómodas, por nuestros medios no pueden subordinarse a razones de vuelo corto. Los éxitos informativos alcanzados, el aprecio de nuestra contribución al mundo educativo en todos los países de habla hispana, el liderazgo en nuestras actividades de televisión de pago, son resultado de aplicar unos principios profesionales y empresariales que han informado desde el comienzo nuestra actuación. Por eso, PRISA se ha convertido ya en una referencia internacional al respecto.

Hemos sido capaces de operar en toda clase de entornos hostiles. El nuevo tiempo político que se vive en nuestro país ha de servir para afianzar los valores de las sociedades democráticas, dejando atrás tentaciones intervencionistas de los poderes públicos. Es tiempo de demandar una mejor regulación de las actividades en las que operamos en España, una clarificación del sector audiovisual y una planificación a largo plazo del educativo. También es necesario que en muchos países se flexibilicen las normas que suponen obstáculos, a veces desconsiderados, a la inversión extranjera en medios de comunicación.

Por lo demás, podemos mirar con optimismo el futuro, si el crecimiento del mercado publicitario continúa progresando como lo ha hecho durante las primeras semanas del año y el comportamiento de nuestros consumidores y usuarios sigue siendo el mismo. 2005 puede ser un nuevo año record para PRISA. Contamos para ello no solo con la evolución favorable de la economía en nuestro país, sino con ese marco regulatorio más estable y menos arbitrario que se promete desde el Gobierno. Pero contamos, sobre todo, con unos equipos humanos altamente capacitados, a los que se debe la mayor parte de nuestro éxito. A ellos muy especialmente, lo mismo que a los accionistas de nuestra empresa y a los usuarios de nuestros medios, quiero agradecer su permanente apoyo y colaboración.

Juan Luis Cebrián

Consejero delegado del Grupo PRISA

BIBLIOGRAFIA

- (1992). *Communicopia: A digital communication bounty*. New York, Goldman Sachs.
- (1995a). Medios de comunicación, democracia y poder, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano.
- (1995b). Media Ownership in Europe. Still Thinking. The Economist: 63-64.
- (1997). "Warner Bros. and Sogecable reach a licensing accord." Wall Street Journal - Eastern Edition 230(3): B2.
- (1999). "Prisa SAN for SGI." TVB Europe 8(2): 32.
- (2000d). "Prisa courts market with growth story and profits." Euroweek(659): 17.
- (2000e). Coloquio sobre las tecnologías de la información en las industrias de los medios de Comunicación y del espectáculo: sus repercusiones en el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. Ginebra, International Labour Organization.
- (2000g). "International news." Book Publishing Report 25(3): 7.
- (2001a). "The Media Monopoly, 6th Edition." Journal of Media Economics 14(1): 51-52.
- (2001d). Prisa nombra un director general de recursos, con responsabilidad sobre el área comercial de todos sus medios Anuncios 938.
- (2001e). "Media Management: A Casebook Approach, Second Edition." Journal of Media Economics 14(1): 53-55.
- (2001f). "Balancing on the Wire: The Art of Managing Media Organizations." Journal of Media Economics 14(1): 57-60.
- (2001g). "Prisa To Extend VisualSAN To Support InfiniBand." Computer Technology Review 21(3): 37.
- (2002a). "Spanish Media Firms Are Pinched by Brazil Crisis." Wall Street Journal - Eastern Edition 240(32): C14.
- (2002b). Global Media. Austin, Uni of Texas Press.
- (2003). Publishing in Spain. Publishing Industry Profile: Spain, Datamonitor Plc: N.PAG.

- (2004a). El futuro de los medios ante el impacto de las nuevas tecnologías IPMARK: Información de publicidad y marketing: Guía de servicios y proveedores. MAY 16: 28-30
- (2004c). Newspapers in Spain. Newspapers Industry Profile: Spain, Datamonitor Plc: N.PAG.
- (2006a). El Grupo 'ni se trocea ni se vende' Zeta cumple 30 años. El Periódico de Catalunya. Barcelona.
- (2006c). "El futuro de la política reglamentaria europea en el ámbito audiovisual." Consultado 6-10-06, 2006, en <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l24107.htm>.
- (2006d). El País 30 Aniversario. 1976-2006.
- (2006e). "Prisa's Net Profit Is Smaller Than Expected Due To Charge." Wall Street Journal - Eastern Edition 247(42): C11.
- Aaker, D. A.** (1987). Management estratégico del mercado. Barcelona, Hispano Europea.
- ABC** (1995). El Grupo Correo y Prensa Española firman la compra del 15 por ciento de Tele 5.
- ABC** (2002). "Formamos un Grupo de centro derecha y liberal". ABC. Madrid.
- Adam, M. R., R. Chismol, et al.** (2000). "Un enfoque sistemático para realizar la tesis doctoral." Psicothema 12(2): 474-478.
- ADC-Dircom** (1996). Anuario de la comunicación 1997 ADC Dircom. Madrid, Edit.In. Diseño y Comunicación.
- ADC-Dircom** (1998). Anuario de la comunicación 1998 ADC Dircom. Madrid, Edit.In. Diseño y Comunicación.
- AEA** (2005a). Observatorio de la Publicidad 2005. Madrid, Asociación Española de Anunciantes.
- AEA** (2005b). Planteamientos para una política audiovisual en España. Madrid, Asociación Española de Anunciantes.
- AEA** (2005c). Hacia la búsqueda de soluciones eficaces y éticas: Memoria anual 2004-2005. Madrid, Asociación Española de Anunciantes.
- AEDE** (2005). Libro Blanco de la Prensa en España 2006. Madrid, AEDE.
- AEDE** (2006). Libro blanco de la prensa diaria 2006. Madrid, Asociación Española de Editores.

- Aguinaga, E. d.** (2002). "El periodista en el umbral del siglo XXI." Estudios sobre el mensaje periodístico(8): 157-170.
- AIMC** Línea Abierta, Boletín informativo de AIMC.
- AIMC** Marco General de los Medios en España, Publicación anual de AIMC.
- Albarran, A.** (1998a). "Redefining the Media Marketplace." Convergence 4(1): 27-32.
- Albarran, A. B.** (1995). "Special issue on Theory and Media Economics." Journal of Media Economics 8(2): 1-1.
- Albarran, A. B.** (1996). Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts, Iowa State University Press
- Albarran, A. B. y J. Dimmick** (1996). "Concentration and Economics of Multifirmity in the Communication Industries." Journal of Media Economics 9(4): 41.
- Albarran, A. B. y D. John** (1996). "Concentration and Economics of Multifirmity in the Communication Industries." Journal of Media Economics 9(4): 41-50.
- Albarran, A. B.** (1998b). Global Media Economics Iowa State University Press.
- Albarran, A. B.** (2001). Management of Electronic Media Wadsworth.
- Albarran, A. B.** (2002). Media Economics: Understanding Markets, Industries, and Concepts Iowa, Blackwell.
- Albarran, A. B. y Á. Arrese Reca** (2002). Time and Media Markets Lawrence Erlbaum Associates
- Albarran, A. B. y G. Pitts** (2002). The Radio Broadcasting Industry Allyn and Bacon
- Albarran, A. B.** (2005a). "Reflections by an Editor: Journal of Media Economics, 1997–2005." Journal of Media Economics 18(4): 285-289.
- Albarran, A. B.** (2005b) "Media economics research: Methodological perspectives and areas for future development." Revista Palabra-Clave 13.
- Albarran, A. B.** (2005c). Management of Electronic Media, Wadsworth.
- Albarran, A. B., S. M. Chan-Olmsted, et al., Eds.** (2005). Handbook of Media Management And Economics. Mahwah, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates
- Albornoz Espiñeira, L. A.** (2006). Los diarios online de información general: el caso de los grandes periódicos en español Ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

- Alduán, I. S.** (1993). "El libro como industria cultural. Entre la economía y el ámbito cultural " Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE(35): 71-80
- Alexander, A., J. Owers, et al.** (1993). Media economics: Theory and practice. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Alexander, A., J. Owers, et al., Eds.** (2003). Media Economics: Theory and Practice, Lawrence Erlbaum Associates.
- Alfárez, A.** (1987). Cuarto poder en España Barcelona, Plaza & Janés.
- Alger, D.** (1998). Megamedia: how giant corporations dominate mass media, distort competition, and endanger democracy. Lanham, Rowman & Littlefield Publishers.
- Alonso, I. F.** "La política de televisión por satélite en España (1995-2003)." Consultado 14 de junio de 2006, en <http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/obs/opc/satelite.pdf>.
- Alonso, I. F.** (2003). "La política radiofónica en España (1996-2003)." Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación V(3, Sep/Dic).
- Álvarez, F.** (2001). "Quiero relanzar el Grupo Correo e implantar un multimedia regional". José María Bergareche explica sus planes como nuevo consejero delegado
- Álvarez Monzoncillo, J. M. y J. L. Iwens** (1992). El futuro del audiovisual en España. Madrid, Fundesco.
- Álvarez Monzoncillo, J. M.** (1994). "El sector audiovisual en España y Europa: Perspectivas de la industria audiovisual española: Un difícil reto en el marco europeo. ." Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad SEP-NOV(39): 101-110
- Álvarez Monzoncillo, J. M.** (1997). Imágenes de pago. Madrid, Fragua.
- Álvarez Monzoncillo, J. M.** (2002). "El cine digital: La perplejidad domina el panorama español " Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad OCT-DIC(53): 61-65.
- Alvarez, S. A., J. B. Barney, et al.** (2003). "Trust and its alternatives." Human Resource Management 42(4): 393-404.
- Andersen, R. y L. Strate** (2000). Critical studies in media commercialism. Oxford, Oxford University Press.

- Anderson, C. R. y F. T. Paine** (1975). "Managerial perceptions and strategic behavior." The Academy of Management Journal 18(4): 811-823.
- Andrew D. Henderson, D. M. D. C. H.** (2006). "How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance." Strategic Management Journal 27(5): 447-460.
- Andrews, K. R.** (1971). The concept of corporate strategy. Illinois: Irwin, Homewood.
- Andrews, K. R.** (1980). The Concept of Corporate Strategy. The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases. J. B. Quinn, H. Mintzberg y R. M. James. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International: 43-50.
- Angela, P.** (1999). "Book review of Radio-Television-Cable Management (Third Edition)." Journal of Media Economics 12(1): 73-74.
- Ansoff, H.** (1991). "Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management"." Strategic Management Journal 12(449-461).
- Ansoff, H. I.** (1965). Corporate strategy. New York, McGraw Hill.
- Ansoff, I. y E. McDonnell** (1990). Implanting Strategic Management. Londres, Prentice Hall International.
- Anthony L. Iaquinto, J. W. F.** (1997). "Top management agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences." Strategic Management Journal 18(1): 63-75.
- Arce Media** (2004). Libro Verde de la Publicidad. Madrid, Arce Media.
- Arendt, L. A., R. L. Priem, et al.** (2005). "A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making." Journal of Management 31(5): 680-699.
- Arguello, E. R.** (2000). "Spaniards to Watch. (Cover story)." Multichannel News International 6(4): 22.
- Ariño, M. A.** (2005). Toma de Decisiones y Gobierno de Organizaciones. Barcelona, Ediciones Deusto.
- Aris, A. y J. Bughin** (2005). Managing Media Companies: Harnessing Creative Value, John Wiley & Sons.
- Arnanz, C. M.** (2002). Negocios de televisión. Transformaciones del valor en el modelo digital. Barcelona, Gedisa.
- Arrese Reca, Á.** (2002). Prensa económica: de la Lloyd's lis al wsj.com. Barañáin EUNSA.

- Arrese Reca, Á., Ed.** (2003). Empresa informática y mercados de la comunicación: estudios en honor del profesor Alfonso Nieto Tamargo. Comunicación. Barañáin, EUNSA.
- Arrese Reca, Á.** (2005). Media Product Management. Handbook of Media Management And Economics. A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates 181-202.
- AUSBANC** (2002). Los nueve gigantes de la comunicación. Madrid, AUSBANC: pp. 50-54.
- Aznar Gómez, H.** (2005). Comunicación responsable: la autorregulación de los medios. Barcelona Ariel.
- Azpillaga, P., J. C. d. Miguel, et al.** (1998) "Las industrias culturales en la economía informacional: Evolución de sus formas de trabajo y valorización " nº 5.
- Babbie, E. R.** (2001). The practice of social research Belmont, CA, Wadsworth Thomson Learning.
- Badillo, A.** (2005). "Políticas públicas del audiovisual y la desregulación de la televisión local por ondas en España (1980-2004)." Sphera Publica 5: 201-228.
- Baetz, M. C. y P. W. Beamish** (1989). "North American experience with business policy field projects." Management Education and Development 20(1): 112-23.
- Baeza, Á.** (2005). El poder del imperio Polanco : ¿quién es quién! . Madrid, ABL Editor.
- Bagdikian, B.** (1990). The Media Monopoly. Boston, Bacon Press.
- Bagdikian, B. H.** (2004). The New Media Monopoly Bacon Press.
- Baker, M. J.** (1976). "The written analysis of cases." Quarterly Review of Marketing 1.
- Baldwin, T., S. Mc Voy, et al.** (1996). Convergence: Integrating Media, Information and Communication. California, Sage.
- Balmaseda, E.** (1994). "El sector audiovisual en España y Europa: Por una industria de dimensión europea: Diagnósis y propuestas. ." Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad SEP-NOV(39): 73-78.
- Balsebre, A.** (2002). Historia de la radio en España (1939-1985). Madrid, Cátedra.
- Barbara Straus, R.** (2000). "Book Review: Charles P. Daly, Patrick Henry, and Ellen Ryder, The Magazine Publishing Industry." Journal of Media Economics 13(3): 211-212.

- Barnard, C. I.** (1982). The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press.
- Barney, J. B.** (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?" Academy of Management Review 11(3): 656-665.
- Barney, J. B.** (1991a). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management 17(1): 99-120.
- Barney, J. B.** (1991b). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management 17: 99-120.
- Barney, J. B. y M. H. Hansen** (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage." Strategic Management Journal 15: 175-190.
- Barney, J. B.** (1995). "Looking inside for competitive advantage." Academy of Management Executive 9(4): 49-61.
- Barney, J. B.** (2001a). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view." Journal of Management(27): 643-650.
- Barney, J. B.** (2001b). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes." The Academy of Management Review 26(1): 41-56.
- Barney, J. B., M. Wright, et al.** (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." Journal of Management(27): 625-641.
- Barney, J. B.** (2002). "Strategic management: From informed conversation to academic discipline." Academy of Management Executive 16(2): 53-57.
- Barr, P. S., J. L. Stimpert, et al.** (1992). "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal." Strategic Management Journal 13: 15-36.
- Barrera, C.** (2005). "Los Medios de Comunicación durante los gobiernos de Aznar (1996-2004): Un panorama cambiante." Sphera Publica 5: 165-180.
- Barrio, C. B. d., M. G. López, et al.** (2003). La comunicación: Industria, conocimiento, profesión. Madrid, Edipo.
- Barry Jordon y R. Morgan-Tamosunas** (2000). Contemporary Spanish Cultural Studies Oxford University Press US.
- Bartle, I.** (2002). "Competing Perspectives on European Union Telecommunications Policy." Convergence 8(2): 10-27.

- Bateman, T. S. y C. P. Zeithaml** (1989). "The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental findings." Strategic Management Journal 10: 59-74.
- Battistón, O. A. y M. Gamella** (1996). "La industria de las telecomunicaciones en Europa" Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad DIC-FEB(44): 59-65.
- Bazerman, M. H. T., A.E. y K. Wade-Benzoni** (1998). "Negotiating with yourself and losing: making decisions with competing internal preferences." Academy of Management Review(23): 225-241.
- Beal, R. M. y M. Yasai-Ardekani** (2000). "Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies." Journal of Management 26(4): 733-762.
- Beam, R. A.** (2006). Quantitative Methods in Media Management and Economics. Handbook of Media Management and Economics. B. A. Alan, M. C.-O. Sylvia y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates: 523-552.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, et al.** (2002). El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Benito, Á., Ed.** (1992). Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Madrid, Paulinas.
- Benjamin, J. B.** (1995a). "What's a Station Worth? Models for Determining Radio Station Value." Journal of Media Economics 8(1): 13-23.
- Benjamin, J. B.** (1995b). "Book review of Media Industry in Europe." Journal of Media Economics 8(4): 67-68.
- Benjamin, J. B.** (1999). "Book reviews of Toward Competition in Local Telephony; Talk is Cheap: The Promise of Regulatory Reform in North American Telecommunications; Wireless: Strategically Liberalizing the Telecommunications Market; Designing Incentive Regulation for the Telecommunications Industry; Telecommunications Competition: The Last Ten Miles." Journal of Media Economics 12(1): 75-81.
- Bennet, J.** (1986). "Meaning and method in management research." Graduate Management Research 3(3): whole part.

- Berelson, B.** (1952). Content analysis in communication research. New York, Hafner Press.
- Bergareche, J. M.** (2001). Carta del vicepresidente y consejero delegado. Informe anual 2001, Grupo Correo Prensa Española: 8-9.
- Bergareche, J. M.** (2002). Carta del vicepresidente y consejero delegado. Informe anual 2002, Grupo Correo Prensa Española: 8-9.
- Bergareche, J. M.** (2003). Carta del vicepresidente y consejero delegado. Informe anual 2003, Vocento: 12-13.
- Bergareche, J. M.** (2004). Carta del vicepresidente y consejero delegado. Informe anual 2004, Vocento: 12-13.
- Bergareche, J. M.** (2006). Desayuno de trabajo celebrado en las instalaciones de la escuela de negocios IESE. C. Martí. Madrid, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Blumenthal, H. J. y O. R. Goodenough** (1998). The Business of Television. EEUU, Watson-Guptill Publications.
- Blumler, J. y T. Nossiter, Eds.** (1991). Broadcasting Finance in Transition: A Comparative Handbook, Oxford University Press.
- Blumler, J.** (1993). Televisión e interés público. Barcelona, Bosh Comunicación.
- Bochenski** (1971). Los métodos actuales del pensamiento. Madrid.
- BOE** (2000). Resolución de 10 de marzo de 2000 de la Secretaría General de Comunicaciones, Boletín Oficial del Estado. 11 de marzo.
- Bogart, L.** (1985). La prensa y su público: quién lee, qué, cuándo, dónde y por qué en los periódicos norteamericanos. Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- Bogart, L.** (2000). Commercial culture: the media system and the public interest. New Jersey, Transaction publishers.
- Bonet, M.** (1995). La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació: evolució de la indústria radiofònica, 1924-1994, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bootzin, R. R. y P. E. McKnight** (2006). Strengthening research methodology : psychological measurement and evaluation. Washington, DC, American Psychological Association.
- Booz, A. a. H.** (1982). New Product Management for the 1980s. New York, *Booz, Allen, Hamilton Inc.*

- Bower, J. L.** (2001). "Not All the M&As Are Alike and That Matters." Harvard Business Review III: 93-102.
- Bower, J. L. y C. G. Gilbert** (2005). From Resource Allocation to Strategy, Oxford University Press.
- Bozena, I. M.** (2005). "Book Review: European Television Industries." JMM - The International Journal on Media Management 7(3): 160-161.
- Brian R. Golden, E. J. Z.** (2001). "When will boards influence strategy? inclination \times power = strategic change." Strategic Management Journal 22(12): 1087-1111.
- Brockmann, E. N. y W. P. Anthony** (2002). "Tacit Knowledge and Strategic Decision Making." Group Organization Management 27(4): 436-455.
- Brown, R.** (1994) "Write right first time." Literati Newslite Special Issue.
- Bruce, E. D.** (1998). "The Telecommunications Act of 1996 and Radio Market Structure" Journal of Media Economics 11(3): 3-20.
- Bruce J. Avolio, W. Z. W. K. P. B.** (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance." Journal of Organizational Behavior 25(8): 951-968.
- Bueno, E.** (1987). Dirección estratégica de la empresa. Madrid, Pirámide.
- Bueno López, M.** (2001). La productividad del capital humano en la empresa informativa. Madrid, Universidad Complutense de Madrid: 375.
- Bueno López, M.** (2005). La productividad del capital humano en la empresa informativa Facultad de Ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense de Madrid. Servicio de Publicaciones.
- Bum Soo, C., J. H. Choi, et al.** (2003). "A Structural Analysis of Media Convergence: Cross-Industry Mergers and Acquisitions in the Information Industries." Journal of Media Economics 16(3): 141.
- Bum Soo, C., H. C. Junho, et al.** (2003). "A Structural Analysis of Media Convergence: Cross-Industry Mergers and Acquisitions in the Information Industries." Journal of Media Economics 16(3): 141-157.
- Bunting, H.** (1996). The Future of the European TV Industry, Towards the 21st Century. Londres, Financial Times Telecoms and Media Publishing.

- Buquet, G.** (2005). "El poder de los "majors" en el mercado internacional de programas. La desigual competencia entre Europa y Estados Unidos " Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad ENE-MAR(62): 43-51.
- Burns, T. y G. M. Stalker** (1961). The Management of Innovation. London, Tavistock.
- Burns, T.** (1963). Industry in a new age. Organization Theory. D. Pugh. Harmondsworth, Penguin Books: 40-51.
- Bustamante, E.** (1989). "TV and public service in Spain: a difficult encounter." Media Culture & Society 11(1).
- Bustamante, E.** (1994). El sector del audiovisual. Informe sociológico sobre la situación social en España. Madrid, Fundación Foessa.
- Bustamante, E. y J. M. Álvarez Monzoncillo** (1999). Presente y Futuro de la Televisión Digital. Madrid, Prisma.
- Bustamante, E.** (2002). Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España. Barcelona, Gedisa.
- Bustamante, E.** (2004). "En la transición de la era digital. Políticas de comunicación y cultura: nuevas necesidades estratégicas" Questiones Publicitarias 1(9): 9-31.
- Bustamante, E. Z., Ramón** (1988). Las industrias culturales en España: grupos multimedia y transnacionales. Madrid, Akal.
- Bustamante Ramírez, E.** (1982). Los amos de la información en España. Madrid, Akal.
- Bustamante Ramírez, E. y J. Villafañe, Eds.** (1986). La Televisión en España mañana: modelos televisivos y opciones ideológicas. Madrid, Ente Público RTVE, Siglo XXI.
- Bustamante Ramírez, E. y M. Hernández de Felipe, Eds.** (1990). Telecomunicaciones y audiovisual en Europa : encuentros y divergencias. Madrid, Fundesco.
- Bustamante Ramírez, E.** (1994). La concentración en la comunicación y la cultura. Concentració i internacionalització del mitjans de comunicació. Repercussions socials i culturals. Converses a la Pedrera. Barcelona, Centre d'Investigació de la Comunicació: 11-24.
- Bustamante Ramírez, E.** (1999a). La televisión económica: financiación, estrategias y mercados. Barcelona, Editorial Gedisa.

- Bustamante Ramírez, E.** (1999b). La televisión digital: referencias básicas. Presente y futuro de la Televisión digital. E. Bustamante Ramírez y J. M. ALVAREZ MONZONCILLO. Madrid, EDIPO: 21-43.
- Bustamante Ramírez, E.** (2003). Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital. Barcelona, Editorial Gedisa.
- Bustamante Ramírez, E.** (2006). Radio y televisión en España. Barcelona, EDITORIAL GEDISA, S.A.
- C. Chet Miller, L. M. B. W. H. G.** (1998). "Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes." Strategic Management Journal 19(1): 39-58.
- Cabello, F.** (1999). El mercado de revistas en España. Concentración informativa.. Barcelona, Ariel.
- Calori, R., G. Johnson, et al.** (1994). "CEOs' cognitive maps and the scope of the organization." Strategic Management Journal 15: 437-457.
- Campbell, A., M. Devine, et al.** (1990). A Sense of Mission. London, The Economist Books.
- Campbell, A. y L. L. Nash** (1992). A sense mission: Defining Direction for the Large Corporation. Massachussets, Addison-Wesley, Reading.
- Campbell, A., M. Goold, et al.** (1995). "Corporate strategy: the quest for parenting advantage." Harvard Business Review(March-April): 120-142.
- Campbell, A. y M. Alexander** (1997). "What's wrong with strategy?" Harvard Business Review XI-XII: 42-52.
- Campbell, A. y M. Goold** (1998). Synergy: Why Links between Business Units often Fail and How to Make them Work. Oxford, Capstone Publishing.
- Campbell, N., M. Goold, et al.** (1990). The role of the centre in managing large diversified companies in Japan, Manchester Business School & Ashridge Strategic Management Centre. Working paper: 49.
- Campo Vidal, M.** (1994). Entrevista a Jesús de Polanco, Presidente del Grupo Prisa. Tiempos difíciles. M. C. Vidal. España, Antena 3 Televisión: 7 de julio de 1994.
- Campo Vidal, M.** (1996). La transición audiovisual pendiente. Barcelona, Ediciones B.
- Canals, J.** (2000). Managing corporate growth. New York, Oxford Univesity Press.

- Cantarero, C.** (1992). "Expectativas para la industria española. Retos y potencialidades" Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad ABR-JUN(29): 107-112
- Carbajal, F. M.** (1993). "Introducción: el libro en España. Crisis, amenazas y potencialidades" Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad v(35): 54-61.
- Caridad Sebastián, M.** (1999). La sociedad de la información: política, tecnología e industria de los contenidos Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Caro González, F. J. y M. A. Oviedo García** (1996). La industria de la Comunicación. Sus estrategias de crecimiento en una economía globalizada. La empresa en una economía globalizada: retos y cambios. T. L. Martínez. Málaga, EDINFORD: 83-96.
- Carson, D.** (2001). Qualitative marketing research. London ; Thousand Oaks, Calif., SAGE.
- Carvajal Prieto, M.** (2006). Estrategias de crecimiento de Vocento (1985-2004). Facultad de Comunicación - Departamento de Empresa Informativa. Pamplona, Universidad de Navarra.
- Castano, I.** (2004). "Spanish paper apologizes for Trade Center ad." Advertising Age 75(39): 10-10.
- Castells, M.** (1991). "Una opción estratégica" Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad SEP-NOV(27): 58-60.
- Castilla, A., D. Bader, et al.** (1989). La economía de las telecomunicaciones, la Información y los medios de comunicación. Madrid, Fundesco.
- Castro Neves, A.** (2004). "Una visión estratégica para la industria de contenidos" Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad ABR-JUN(59): 8-9
- Catherine M. Daily, S. T. C. D. R. D.** (2000). "International experience in the executive suite: the path to prosperity?" Strategic Management Journal 21(4): 515-523.
- Caves, R. E.** (2002). Creative Industries : Contracts between Art and Commerce Harvard University Press.
- Cebrián Herreros, M.** (1981). Diccionario de radio y televisión. Madrid, Alhambra.
- Cebrián Herreros, M.** (2001). La radio en la convergencia multimedia. Barcelona, Gedisa.

- Cebrián Herreros, M.** (2002). "Expansión e incertidumbres de la radio" Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad 51(Febrero-Abril 2002): 38-43.
- Cebrián, J. L.** (1994). El Siglo de las Sombras: Meditaciones urgentes de un europeo de hoy. Madrid, El País - Aguilar.
- Cebrián, J. L.** (2001). La Prisa del siglo XXI. Informe Anual. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 13-15.
- Cebrián, J. L.** (2002). "Fuertes en medio de la crisis." Informe anual 2002 Consultado 24-04-06, en <http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2001/grupo2001/crisis.html>.
- Cebrián, J. L.** (2003). "Solidez ante el futuro." Informe anual 2003 Consultado 24-04-06, en http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2002/grupo_solidez.html.
- Cebrián, J. L.** (2004). Una nueva etapa. Informe anual 2004. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 12-14.
- Cebrián, J. L.** (2005). Más rentables. Memoria anual 2005. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 12-14.
- Cebrián, J. L.** (2007). Jesús. El País: 13.
- Cebrián, J. L.** (2006). Evolución y perspectivas del sector de la comunicación en España. FORO COMPLUTENSE, Madrid - Escuela Universitaria de Estudios Empresariales UCM, Universidad Complutense de Madrid.
- Certo, S. C. y J. P. Peter** (1996). Dirección Estratégica. Madrid, Irwin.
- Cianni, M. y D. Bussard** (1994). "CEO Beliefs, Management Development, and Corporate Strategy. An Exploratory Study " Group & Organization Management 19(1): 51-66.
- Clapham, S. y C. Schwenk** (1991a). "Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance." Strategic Management Journal 12: 219-229.
- Clapham, S. E. y C. R. Schwenk** (1991b). "Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance." Strategic Management Journal 12: 219-229.
- CMT** (2005). Informe anual 2004. Madrid, CMT.
- Cohen, M. D., J. G. March, et al.** (1972). "A Garbage Can Model of Organization Choice." Administrative Science Quarterly.
- Collins, J. C. y J. I. Porras** (1995). Built to last. Nueva York, Harper Collins.

- Collins, J. C. y J. I. Porras** (1997a). Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión de futuro. Barcelona, Paidós Ibérica.
- Collins, J. C. y J. I. Porras** (1997b). Built to last: successful habits of visionary companies London, Random House Business Books.
- Collis, D. y C. Montgomery** (1995a). Corporate strategy: a conceptual framework, Harvard Business School: 12.
- Collis, D. y C. A. Montgomery** (1997a). Tres dimensiones de ámbito corporativo. Chicago, Irwin.
- Collis, D. J. y C. A. Montgomery** (1995b). "Competing on resources: strategy in the 1990s." Harvard Business Review(July-August): 118-128.
- Collis, D. J. y C. A. Montgomery** (1997b). Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Chicago, Irwin.
- Collis, D. J. y C. A. Montgomery** (1998). "Creating corporate advantage." Harvard Business Review (May-June): 71-83.
- Compaine, B. M.** (1982). Who owns the media? New York, White Plains.
- Compaine, B. M.** (1984). Understanding New Media. Ballinger, Cambridge, MA.
- Compaine, B. M. y D. Gomery** (2000). Who Owns the Media?, Lawrence Erlbaum Associates
- Compaine, B. M.** (2003). "The Economics and Financing of Media Companies (Book)." Journal of Media Economics 16(3): 207.
- Corominas, M. y et al.** (2005). "Polítiques publiques de ràdio y televisió local en l'entorn digital a Espanya (1997-2004)." Trípodos nº extra: 639-650.
- Craig, A.** (1995). "Priorities of General Managers and News Directors in Anchor Hiring." Journal of Media Economics 8(3): 111-124.
- Crandon, P. A.** (1998). "Handbook on Mass Media in the United States: The Industry and Its Audiences (Book)." Journal of Media Economics 11(1): 65.
- Croteau, D. y W. Hoynes** (2001). The business of media: corporate media and the public interest. Thousand Oaks, Pine Forge Press.
- Cuilenburg, J. V.** (2000). Measuring media content, quality and diversity. Turku, Turku School of Economics and Business Administration.
- Curran, J. y J. Seaton** (1981). Power without Responsibility: The Press and Broadcasting in Britain. London, Fontana.

- Cyert, R. y J. March** (1964). A Behavioral Theory of the Firm. Nueva Jersey, (Englewood Cliffs) Prentice-Hall.
- Chaffee, E. E.** (1985). "Three models of strategy." Academy of Management Review 10: 89-98.
- Chakravarthy, B. S. y Y. Doz** (1992). "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal." Strategic Management Journal 13: 5-14.
- Chalmers, A.** (1999). What is This Thing called Science. Maidenhead, Berkshire, Open University Press.
- Chambers, T.** (1998). "Who's on First? Studying the Scholarly Community of Media Economics." Journal of Media Economics 11(1): 1-12.
- Chambers, T.** (2003). "Structural Changes in Small Media Markets." Journal of Media Economics 16(1): 41-59.
- Chan-Olmsted, S. M.** (1997). "Theorizing Multichannel Media Economics: An Exploration of a Group--Industry Strategic Competition Model." Journal of Media Economics 10(1): 39.
- Chan-Olmsted, S. M.** (1998). "Mergers, Acquisitions, and Convergence: The Strategic Alliances of Broadcasting, Cable Television, and Telephone Services." Journal of Media Economics 11(3): 33.
- Chan-Olmsted, S. M. y J. Jung** (2001). "Strategizing the net business: How television networks compete in the age of the Internet." International Journal on Media Management 3.
- Chan-Olmsted, S. M. y J. C. C. Li** (2002). "Strategic competition in the multichannel video programming market: An intraindustry strategic group analysis." Journal of Media Economics 15: 153-174.
- Chan-Olmsted, S. M. y C. Byeng-Hee** (2003). "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants." Journal of Media Economics 16(4): 213.
- Chan-Olmsted, S. M. y J.-W. Kang** (2003). "Theorizing the Strategic Architecture of a Broadband Television Industry" Journal of Media Economics 16(1): 3-21.
- Chan-Olmsted, S. M.** (2005a). Sistema de factores que afectan a la formulación e implementación de la estrategia en las empresas de medios de comunicación.

- Chan-Olmsted, S. M.** (2005b). "Response to "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment"." Journal of Media Economics 18(2): 105-107.
- Chan-Olmsted, S. M.** (2005c). Issues in Strategic Management. Handbook of Media Management And Economics. A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates 161-180.
- Chandler, A.** (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise Cambridge, The MIT Press.
- Chiesa, V. M., Raffaella** (1997). "Competence-based Diversification." Long Range Planning 30(IV): 209-218.
- Child, J.** (1997). "Strategic Choice in the analysis of Action, structure, organizations and enviroment: retrosprect and prospect." Organization Studies 18(1): 43-76.
- Christensen, C. M.** (1997). "Making Strategy: Learning by doing." Harvard Business Review XI-XII: 141-156.
- Christensen, C. R.** (1987). Teaching and the Case Method. Boston, Harvard Business School.
- Christian Homburg, H. K. J. P. W., Jr.** (1999). "Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism." Strategic Management Journal 20(4): 339-357.
- Chyi, H. I. y G. Sylvie** (1998). "Competing With Whom? Where? And How? A Structural Analysis of the Electronic Newspaper Market." Journal of Media Economics 11(2): 1-18.
- Chyi, H. I. y G. Sylvie** (2001). "The Medium is Global, the Content is Not: The Role of Geography in Online Newspaper Markets." Journal of Media Economics 14(4): 231-248.
- Chyi, H. I. y D. L. Lasorsa** (2002). "An Explorative Study on the Market Relation Between Online and Print Newspapers." Journal of Media Economics 15(2): 91-106.
- Daft, R. L. y K. E. Weick** (1984). "Toward a model of organization as interpretation systems." Academy of Management Review 9(2): 284-295.
- Dan, S. y S. Mary Alice** (2003). "Books and Digital Technology: A New Industry Model." Journal of Media Economics 16(2): 71-86.

- Dan, S.** (2005). "Characteristics of Corporate Boards in Single-Industry and Conglomerate Media Companies." JMM - The International Journal on Media Management 7(3): 112-120.
- Daniels, K. y J. Henry** (1998). Strategy: A cognitive perspective. The Strategy Reader. S. Segal-Horn. Oxford, Blackwell: 312-323.
- Das, T. K. y B.-S. Teng** (1999). "Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective." Journal of Management Studies 36(6): 757-778.
- David, D. y M. Debra** (2000). "Corporate News Structure and the Managerial Revolution." Journal of Media Economics 13(2): 103-121.
- David, F. R.** (1993). Strategic Management. Nueva York, Macmillan.
- David, L. A.** (2003). "Sport and the Transnationalizing Media Corporation." Journal of Media Economics 16(4): 235-251.
- David Pearce, D.** (1996). "Corporate Newspaper Structure, Profits, and Organizational Goals." Journal of Media Economics 9(2): 1-23.
- David, P. T. Y.** (2000). "Modeling Media Markets: How Important is Market Structure?" Journal of Media Economics 13(1): 27-44.
- Davis, C. y S. Craft** (2000). "New media synergy: Emergence of institutional conflicts of interest." Journal of Mass Media Ethics 15: 219-231.
- Davis, S.** (1999). "Space jam: Media conglomerates build the entertainment city." European Journal of Communication 14: 435-459.
- Dawn Harris, C. H.** (1997). "Specificity of CEO human capital and compensation." Strategic Management Journal 18(11): 895-920.
- DBK** (2005). Mercado de medios de comunicación (ingresos netos totales). mercadomediosingresos, DBK.
- De Ybarra, E.** (1985). Un periódico institución: 75 años informando (1910/1985). Bilbao, El Correo Español-El Pueblo Vasco.
- Dearlove, D. y S. Crainer** (2006). "Lessons of Japan." Strategy+business 43(summer 2006).
- Deepak K. Datta, N. R.** (1998). "Industry structure and CEO characteristics: an empirical study of succession events." Strategic Management Journal 19(9): 833-852.

- Deephhouse, D. L.** (2000). "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories." Journal of Management 26: 1091-1113.
- Demers, D.** (1998). "Revisiting Corporate Newspaper Structure and Profit Making." Journal of Media Economics 11(2): 19-45.
- Demers, D.** (1999). Global media: menace or messiah? New Jersey, Hampton Press.
- Demers, D. y D. Merskin** (2000). "Corporate News Structure and the Managerial Revolution." Journal of Media Economics 13(2): 103-121.
- Dertouzos, J. y K. Thorpe** (1982). Newspaper Groups: Economies of Scale, Tax Laws and Merger Incentives. Santa Monica CA, Rand Corp.
- Diario 16** (1992). Jesús de Polanco. Diario 16.
- Díaz Mancisidor, A. y A. Sánchez Tabernero** (1992). Incidencia de la publicidad en la configuración del mercado informativo europeo. Las empresas informativas en la Europa sin fronteras. C. Garitaonaindia y A. Sánchez Tabernero. Leioa, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibersitatea.
- Díaz Mancisidor, J. A.** (1982). La empresa de radio en U.S.A. Pamplona, Eunsu.
- Díaz Nosty, B., Ed.** (1990). Anuario Comunicación Social y Tendencias. Madrid.
- Díaz Nosty, B.** (2005). El déficit mediático: donde España no converge con Europa. Barcelona, Bosch.
- Díaz Nosty, B.** (2006). La huella es el mensaje. Repensar la comunicación. Tendencias '06 Medios de Comunicación. El año de la televisión. F. Telefónica, Fundación Telefónica: 15-65.
- Dierickx, I. y K. Cool** (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantages." Management science 35(12): 1504-1511.
- Dimmick, J., C. Yan, et al.** (2004). "Competition Between the Internet and Traditional News Media: The Gratification-Opportunities Niche Dimension." Journal of Media Economics 17(1): 19-33.
- Don Knight, C., L. P. Ken, et al.** (1999). "Top management team diversity, group process, and strategic consensus." Strategic Management Journal 20(5): 445-465.
- Donald C. Hambrick, A. A. C., Jr.** (2004). "CEOs who have COOs: contingency analysis of an unexplored structural form." Strategic Management Journal 25(10): 959-979.

- Dooley, L. M.** (2002). "Case Study Research and Theory Building." Advances in Developing Human Resources 4(3): 335-354.
- Douglas, G.** (1994). "Book review of Aid for Cinematographic and Audio-Visual Production in Europe." Journal of Media Economics 7(2): 55-57.
- Doyle, G.** Media Ownership: Concentration, Convergence and Public Policy Sage Publications Ltd.
- Doyle, G.** (2002). Understanding Media Economics Sage Publications Ltd.
- Doyle, G.** (2003). "Entertainment Industry: A Guide for Financial Analysis (Book)." Journal of Media Economics 16(3): 211.
- Doyle, G. y S. Frith** (2006). Methodological Approaches in Media Management and Media Economics Research. Handbook of Media Management and Economics. B. A. Alan, M. C.-O. Sylvia y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates: 553-572.
- Drucker, P.** (1954). The practice of management, Harper Business.
- Drucker, P.** (1966). The effective executive.
- Drucker, P.** (1973). Management: Tasks, responsibilities and practices, Harper & Row.
- Drushel, B. E.** (1998). "The Telecommunications Act of 1996 and Radio Market Structure." Journal of Media Economics 11(3): 3-20.
- Duhaime, I. M. y C. R. Schwenk** (1985). "Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making " Academy of Management Review 10(2): 287-295.
- Dunnett, P.** (1990). The World Television Industry, An Economic Analysis. Londres, Routledge.
- Dutton, J. E. y S. J. Ashford** (1993). "Selling issues to top management." Academy of Management Review 18(3): 397-428.
- E. D. Adamides, Y. S. V. K.** (2003). "Economic integration and strategic change: the role of managers' mental models." Strategic Change 12(2): 69-82.
- E.P., L., D. R. Christensen, et al.** (1965). Business policy: Text and cases, Richard D. Irwin, Inc.
- Eco, U.** (2000). Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Barcelona, Gedisa editorial.

- Echevarría, A.** (1984). "La gestión moderna de la empresa periodística." Boletín de AEDE 9(2º semestre): pp. 28-31.
- Echevarría Busquet, A.** (1995). El editor en los años noventa, Cátedra Ortega y Gasset de la Universidad Complutense de Madrid.
- Echevarría Busquet, A.** (2000). Carta del consejero delegado. Informe anual 2000, Grupo Correo de Comunicación: 8-9.
- Echevarría, S. G., Ed.** (1996). Globalización y gobierno de empresas. Bilbao, Situación.
- Echeverri, A. L.** (1995). Recursos humanos en la empresa informativa. Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca. Servicio de Publicaciones.
- Eden, C. y J. C. Spender** (1998). Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research. London, Sage Publications.
- Edmondson, G. y E. Malkin** (2000). Grupo Prisa Wants to Conquer the New World BusinessWeek.
- Eduardo, G.** (1998). Europa en el Juego de la Comunicación Global: Monopolios y Control de la Información. Madrid, Fundesco.
- Edwards, D. J. A.** (1998). "Types of Case Study Work: A Conceptual Framework for Case-Based Research." Journal of Humanistic Psychology 38(3): 36-70.
- Eileen, R. M.** (1999). "Commodity, Culture, Common Sense: Media Research and Paradigm Dialogue." Journal of Media Economics 12(2): 149-163.
- Eisenhardt, K. y M. Zbaracki** (1992). "Strategic Decision Making." Strategic Management Journal 13 (número especial de invierno): 17-37.
- El Correo.** "El Correo. 90 aniversario." 2006, en <http://canales.elcorreodigital.com/servicios/noventa/sumario.html>.
- El Correo** (2006). Bergareche destaca que Vocento es un modelo multimedia único en el mundo. El Correo. Bilbao.
- El Mundo.** (2006). "Los españoles más influyentes de 2006." Consultado 4-10-2006 en <http://www.elmundo.es/especiales/2006/01/sociedad/500del2006/poder3.html#57>.
- El País** (1978). Jesús de Polanco, nuevo miembro de la junta de fundadores de Prisa. El País.
- El País** (1991). Polanco: "En periodismo como en democracia, el fin no justifica los medios". El País.

- El País** (1992). "Prisa apuesta por la radio como sector de futuro", dice Jesús de Polanco. El País.
- El País** (1994). Unión Radio es la única fórmula empresarial viable para la radio del futuro, dice Polanco. El País.
- El País** (1995). Polanco: "El mundo audiovisual es el de mayor futuro". El País.
- El País** (1996). Correo y *Abc* sellan su alianza con Kirch y Berlusconi al comprar el 25% de Tele 5. El País. Madrid.
- Elenkov, D.** (1997). "Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior." Strategic Management Journal 18(4): 287-302.
- Elosua, M. y J. Plagaro** (2000). Diccionario Capital de la Nueva Economía: internet, nuevas tecnologías, medios de comunicación, telecomunicaciones, informática, bolsa, emprendedores y empresa. Madrid, LID.
- Época** (2003). Vocento, el nuevo nombre del Grupo Correo. Época. 6 de junio: 98.
- Ethridge, D. E.** (2004). Research methodology in applied economics : organizing, planning, and conducting economic research. Ames, Iowa, Blackwell Publishing.
- European Commission** (1993). Growth, competitiveness and employment - The challenges and ways forward into the 21st century C. o. t. E. Communities., Brussels: European Union. Commision White Paper COM[93].
- Evered, R.** (1983). "So what is strategy?" Long Range Planning 16(3): 57-72.
- Expansión** (2005). SCH chairman the most influential person in Spain. Expansión. Madrid: 28.
- Expertos, C. d.** (2005). Informe para la reforma de los medios de titularidad del Estado. Madrid.
- Family Business Magazine.** (2004). "The World's 250 Largest Family Businesses." Consultado marzo de 2004, en <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>.
- Farias Batlle, P.** (2006). "La prensa y las transiciones políticas a la democracia " Red Comunicar: 1-8.
- Farias Batlle, P. y Asociación de la Prensa de Madrid.** (2006). Informe anual de la profesión periodística. 2006. Madrid, Asociación de la Prensa.

- Farias García, P. y P. Farias Batlle** (1994). En torno a la libertad de empresa informativa. Madrid, Editorial Complutense.
- Farias García, P. y M. Sánchez de Diego Fernández de la Riva** (1997). Las libertades informativas en el mundo actual : Congreso conmemorativo del 25 aniversario de la Facultad de ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Farjoun, M.** (2002). "Towards an organic perspective on strategy." Strategic Management Journal 23: 561-594.
- Faus, Á.** (1995a). La Era Audiovisual. Barcelona, Ediciones Internacionales Universitarias.
- Faus, Á.** (1995b). "La Radio española en la encrucijada 1990-1995." Situación 4: pp. 179-195.
- Faus, Á.** (2003). La radio española 1995-2002. Empresa informativa y mercados de la comunicación: estudios en honor del profesor Alfonso Nieto Tamargo. Á. Arrese Reca. Barañáin, EUNSA: 89-108.
- Federación de Servicios de UGT** (1999). Estrategias de concentración y nuevas tecnologías en los medios de comunicación. D. y. E. Secretaría de Gabinetes. Madrid, UGT: 75-76; 164-165.
- Fernández, I. y F. Santana** (2000). Estado y medios de comunicación en la España democrática. Madrid, Alianza.
- Fernández, I.** (2003). "La política radiofónica en España (1996-2003)." Eptic V(3 septiembre-diciembre): 146-161.
- Fernández, I.** (2004). "La política de televisión por satélite en España (1995-2003)." Redes.com 1: 135-146.
- Fernandez Rodriguez, Z. y I. Suarez Gonzalez** (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos" Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 5(3): 73-92.
- Fernández Ruíz, D.** (2004). PRISA nombra a José Carlos Herreros director comercial del grupo. Es la primera vez que la compañía crea esta figura, que tendrá competencias sobre la política publicitaria, promocional, de marketing y de gestión de todas las marcas. Anuncios. 1082.

- Fernández Sanz, J. J.** (1999). ¡Qué informen ellos!: De como el sector español de comunicación va siendo copado por los grandes grupos multimedia internacionales. HUERGA Y FIERRO EDITORES, S.L.
- Ferry, J. M.** (1992). El nuevo espacio público. Barcelona, Gedisa.
- Fink, C. C.** (1988). Strategic Newspaper Management. Nueva York, Random House.
- Fiona, A. E. M.** (1997). "Book review of The Menace of the Corporate Newspaper: Fact or Fiction?" Journal of Media Economics 10(2): 43-44.
- Flichy, P.** (1982). Las multinacionales del audiovisual. Barcelona, Gustavo Gili.
- Flores Vivar, J. y G. Aguado Guadalupe** (2005). Modelos de negocio en el ciberperiodismo, Fragua.
- Flyvbjerg, B.** (2006). "Five Misunderstandings About Case-Study Research." Qualitative Inquiry 12(2): 219-245.
- Fossati, I. y F. Campos** (2005). III Foro de la Industria Audiovisual. El comité de sabios, la TDT y Canal +, en la mira de los directivos de la televisión Cinevideo 20. MAR-ABR: 10-13.
- Fox, E.** (1997). Latin American Broadcasting: From Tango to Soap Opera. Luton, University of Luton Press.
- Francis J. Flynn, B. M. S.** (2004). "Lend me your wallets: the effect of charismatic leadership on external support for an organization." Strategic Management Journal 25(4): 309-330.
- Frank William, B.** (2001). "Book Review: James Redmond and Robert Trager, Balancing on the Wire: The Art of Managing Media Organizations." Journal of Media Economics 14(1): 57-60.
- Frattini, E. y Y. Colias** (1997). Tiburones de la Comunicación, Pirámide.
- Fredrickson, J.** (1983). "Strategic process research: questions and recommendations " The Academy of Management Review 8(4): 565-575.
- Freeman, J. y M. Hannan** (1984). "Niche width and the dynamics of organizational polulations." American Journal of Sociology 88: 1116-1145.
- Fu, W. W.** (2003). "Deliver on Sunday? Analysis of Daily Newspapers' Entry to Sunday Edition Publishing." Journal of Media Economics 16(3): 189.
- Fuentes, J. F. y J. Fernández** (1997). Historia del periodismo español. Madrid, Síntesis.

- Fundación Telefónica** (2006). Tendencias '06 Medios de Comunicación. El año de la televisión. J. F. Beaumont, Fundación Telefónica: 474.
- Futuro** (1994). Entrevista a Jesús de Polanco. Futuro.
- Gaines-Ross, L.** (2003). CEO Capital. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Galbraith, J. R. y R. K. Kazanjian** (1978). Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process. St Paul, MN, West Publishing Company.
- Galiacho, J. L. y J. Pérez Olmos** (2006). Los herederos del gran poder : los hijos de las familias más influyentes : Koplowitz, Polanco, March, Domecq, Borbón... Madrid, La Esfera de los Libros.
- Gámir Orueta, A.** (2005). "La industria cultural y los grupos multimedia en España, estructura y pautas de distribución territorial." Anales de Geografía 25: 179-202.
- García-Alonso Montoya, P.** (2000). El Mundo del Siglo XXI (1989-1994) Unidad Editorial, S.A.: lanzamiento y desarrollo de una empresa informativa Facultad de Ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense de Madrid. Servicio de Publicaciones.
- García-Alonso Montoya, P.** (2004). "Estrategia comercial en el crecimiento de una empresa informativa: Unidad Editorial, S.A." Consultado 8-10-2006, en www.ehu.es/danielgarcia/empresainformativa/elmundo.pdf.
- García-Lombardía, P., K. Kase, et al.** (2006). "Presidentes transformadores: claves del éxito de la banca española." Harvard Deusto Business Review October: 44-54.
- Garitaonandia, C. y A. Sánchez Tabernero** (1992). Las empresas informativas en la Europa sin fronteras. Bilbao, Universidad del País Vasco. Servicio Editorial.
- Garitaonandía, C.** (1992). "El espacio audiovisual europeo y la política de comunicación de la CEE " Analisi : Quaderns de Comunicació i Cultura 14: 167-181.
- Gavela, D.** (2007). Así era él. El País: 23.
- GECA** (2005). El Anuario de la Televisión 2005. Madrid, GECA.
- Geisler, R.** (2000). "Management Control in German Television: Delivering Numbers for Management Decision." Journal of Media Economics 13(2): 123-142.
- Geoffrey, H.** (2001). "Book Review: Ardyth Broadrick Sohn, Jan LeBlanc Wicks, Stephen Lacy, and George Sylvie, Media Management: A Casebook Approach, Second Edition." Journal of Media Economics 14(1): 53-55.

- George Wright, P. G.** (1999). "Future-focussed thinking: combining scenario planning with decision analysis." Journal of Multi-Criteria Decision Analysis 8(6): 311-321.
- Gerard P. Hodgkinson, A.** (2002). "Further reflections on the elimination of framing bias in strategic decision making." Strategic Management Journal 23(11): 1069-1076.
- Gershon, R. A.** (2000). "The Transnational Media Corporation: Environmental Scanning and Strategy Formulation." Journal of Media Economics 13(2): 81-101.
- Gershon, R. A.** (2001). "Book Review: Benjamin M. Compaine and Douglas Gomery. Who Owns the Media?" Journal of Media Economics 14(2): 121-124.
- Gibbert, M.** (2006). "Generalizing About Uniqueness: An Essay on an Apparent Paradox in the Resource-Based View." Journal of Management Inquiry 15(2): 124-134.
- Gilbert, C.** (2001). "A Dilemma in Response: Examining the Newspaper Industry's Response to the Internet." The Academy of Management.
- Ginsberg, A.** (1990). "Connecting diversification to performance: a sociocognitive approach." The Academy of Management Review 15(3): 514-535.
- Giordano, E. y C. Zeller** (1999). Políticas de televisión. La configuración del mercado audiovisual. Barcelona, Icaria.
- Glenn, J. C.** (2003). Futures research methodology v2.0. Washington, DC, American Council for the United Nations University.
- Glueck, W. F.** (1980). Business Policy and Strategic Management. Tokyo, Mc-Graw Hill Kodansha.
- Goll, I. y A. A. Rasheed** (2005). "The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance." Organization Studies 26(7): 999-1023.
- Gomery, D.** (1989). "The centrality of media economics." Journal of Communication 43(3): 190-198.
- Gómez-Reino, E. y E. García Llovet** (1994). Legislación básica de derecho de la información. Madrid, Tecnos.
- Gómez, M.** (2000). El grupo Prisa comienza a cotizar en Madrid. Fuerte demanda de títulos en su estreno. Bolsa de Madrid 90.
- Gómez Mendoza, M. A.** (1999). "Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología." Revista de Ciencias Humanas 20.

- Gomm, R.** (2004). Social research methodology : a critical introduction. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, Palgrave Macmillan.
- Goold, M. y A. Campbell** (1987a). Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations. Oxford, Basil Blackwell.
- Goold, M. y A. Campbell** (1987b). Estilos de dirección estratégica.
estilosdedireccioneestrategicaGooldyCampbell: Extraído del libro de Goold y Campbell del año 1987 Strategies y styles.
- Goold, M. y A. Campbell** (1987c). "Many best ways to make strategy " Harvard Business Review(November-December): 70-76.
- Goold, M. y A. Campbell** (1987d). "Managing diversity: strategy and control in diversified British companies." Long Range Planning 20(5): 42-52.
- Goold, M., A. Campbell, et al.** (1993). "Strategies and styles revisited: Strategic planning and financial control." Long Range Planning 26(5): 49-60.
- Goold, M., A. Campbell, et al.** (1994). Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York, John Wiley.
- Goold, M. y K. S. Luchs, Eds.** (1996). Managing the Multi-Business Company: Strategic issues for diversified groups. London, Routledge.
- Goold, M. y A. Campbell** (2000). "Taking stock of synergy: a framework for assessing how well linkages between businesses are working." Long Range Planning(February).
- Goold, M. y A. Campbell** (2002a). " Do You Have a Well-Designed Organization?" Harvard Business Review(March): 5-12.
- Goold, M. y A. Campbell** (2002b). "Parenting in complex structures." Long Range Planning 35(3): 219-244.
- Graham, M. y G. Peter** (1999). "Common Markets: Corporate Ambitions and Communication Trends in the UK and Europe." Journal of Media Economics 12(2): 117-132.
- Grant, A.** (2004). "Polestar gets Prisa go ahead." Printing World 285(1): 14-14.
- Grant, R. M.** (1991). "The resource-theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." California Management Review 33(3): 114-135.
- Grant, R. M.** (1996a). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid, Civitas.

- Grant, R. M.** (1996b). La estrategia como eslabón entre la empresa y su entorno.
- Grant, R. M.** (2002). Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Oxford, Blackwell Publishers.
- Greco, A. N., Ed.** (1999a). Media and Entertainment Industries, The: Readings in Mass Communications, Allyn & Bacon.
- Greco, A. N.** (1999b). "The Impact of Horizontal Mergers and Acquisitions on Corporate Concentration in the U.S. Book Publishing Industry: 1989-1994." Journal of Media Economics 12(3B): 165.
- Griffith, S. B.** (1963). Sun Tzu: The art of war, Oxford University Press.
- Grubb, M. V.** (2002). "The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest by David Croteau and William Hoynes." Journal of Media Economics 15(2): 141-142.
- Grupo Correo de Comunicación** (2000). Memoria anual 2000, Grupo Correo: 128.
- Grupo Correo Prensa Española** (2001a). Informe Anual 2001, Grupo Correo Prensa Española: 157.
- Grupo Correo Prensa Española** (2001b). Memoria anual 2001, Grupo Correo Prensa Española: 157.
- Grupo Correo Prensa Española** (2002). Informe Anual, Grupo Correo Prensa Española: 141.
- Grupo Planeta** (2000). Libro Corporativo del Grupo Planeta año 2000. Barcelona, Grupo Planeta: 101.
- Grupo Planeta** (2001). Libro Corporativo del Grupo Planeta año 2001. Barcelona, Grupo Planeta: 84.
- Grupo Planeta** (2002). Libro Corporativo del Grupo Planeta año 2002. Barcelona, Grupo Planeta: 100.
- Grupo Planeta** (2003). Libro Corporativo del Grupo Planeta año 2003. Barcelona, Grupo Planeta: 71.
- Grupo Planeta** (2004). Libro Corporativo del Grupo Planeta año 2004. Barcelona, Grupo Planeta: 79.
- Grupo Planeta** (2005). Libro Corporativo del Grupo Planeta año 2005. Barcelona, Grupo Planeta: 75.
- Grupo Prisa** (2000). Informe anual, Grupo Prisa.

- Grupo Prisa** (2001). Informe anual 2001, Grupo Prisa: 125.
- Grupo Prisa.** (2002). "Informe anual 2002." 2006, en
<http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2001/unidades/nueva.html>.
- Grupo Prisa.** (2003). "Informe anual 2003." 2006, en
<http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2002/>.
- Grupo Prisa** (2004a). PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A. (PRISA) Y SOCIEDADES DEPENDIENTES Cuentas Anuales consolidadas junto con el Informe de Gestión correspondientes al ejercicio 2004, Deloitte: 82.
- Grupo Prisa** (2004b). Informe anual 2004, Grupo Prisa: 178.
- Grupo Prisa** (2004c). PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A. (PRISA) Cuentas Anuales individuales junto con el Informe de Gestión correspondientes al ejercicio 2004, Deloitte: 48.
- Grupo Prisa** (2005a). Presentación Junta General de Accionistas, Grupo Prisa.
- Grupo Prisa** (2005b). Memoria anual 2005, Grupo Prisa: 215.
- Grupo Prisa.** (2007). "PRISA. Educación, información, entretenimiento." Consultado 03-03-07, en www.prisa.es.
- Gual, J.** (2003). "Crisis de una industria. Claves de la transformación del sector telecomunicaciones" Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad ABR-JUN(55): 64-68.
- Guerrero, A.** (1960). El Pueblo Vasco, Periódico Católico, Nacional y Dinástico. 50 Aniversario, 1910-1960. Bilbao, El Correo Español-El Pueblo Vasco.
- Guillén, M.** (2005). The Rise of Spanish Multinationals Cambridge University Press.
- Guillou, B.** (1984). Les stratégies multimédias des groupes de communication. Paris, La Documentation Française.
- Gupta, A. y V. Govindarajan** (1984). "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation." Academy of Management Journal 27: 25–41.
- Gustafsson, K. E.** (1988). Ekonomiskt inriktad forskning om massmedier. En introduktion. Ekonomiska perspektiv i forskning om massmedier. U. Carlsson. Gothenburg, NORDICOM-Sverige: 9-14.

- Guthrie, J. P. y D. K. Datta** (1997). "Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience." Journal of Management Studies 34(4): 537-560.
- Ha, L.** (2004a). "The Murdoch Mission: The Digital Transformation of a Media Empire (Book)." Journal of Media Economics 17(3): 237-239.
- Ha, L.** (2004b). "Media Concentration in the European Market. New Trends and Challenges. Media Markets Monograph (Book)." Journal of Media Economics 17(1): 75-77.
- Haleblian, J. y N. Rajagopalan** (2006). "A Cognitive Model of CEO Dismissal: Understanding the Influence of Board Perceptions, Attributions and Efficacy Beliefs." Journal of Management Studies 43(5): 1009-1026.
- Hallin, D. y S. Papathanassopoulos** Political Clientalism & the Media: Southern Europe & Latin America in Comparative Perspective.
- Hallin, D. C. y P. Mancini** (2004). Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics. Cambridge, Cambridge University Press.
- Hamel, G. y C. K. Prahalad** (1989). "Strategic intent." Harvard Business Review (May-June): 63-76.
- Hamel, G. y C. K. Prahalad** (1990). "El propósito estratégico." Harvard Deusto Business Review (1er. trimestre.).
- Hamel, G. y C. K. Prahalad** (1994). "Competing for the future." Harvard Business Review (July-August): 122-128.
- Hamel, G. y C. K. Prahalad** (1995). Compitiendo por el futuro. Madrid, Ariel.
- Hamel, G.** (1996). "Strategy as Revolution." Harvard Business Review VII-VIII: 69-82.
- Hamelink, C. J.** (1994). The politics of world communication: a human rights perspective. London, Sage.
- Hamilton, J. T.** (2003). All the News That's Fit to Sell : How the Market Transforms Information into News Princeton University Press
- Hans van, K.** (2002). "Mobility and Market Structure in the Dutch Daily Newspaper Market Segments." Journal of Media Economics 15(2): 107-123.
- Harcourt, A.** (2005). The European Union And The Regulation Of Media Markets. Manchester, Manchester University Press.

- Hardt, S. H.** (1998). Interactions: Critical Studies in Communications, Media & Journalism. Lanham, Rowman & Littlefield.
- Harrison, E. F.** (1991). "Strategic control at the CEO level." Long Range Planning 24(6): 78-87.
- Hart, S. y C. Banbury** (1994). "How strategy-making processes can make a difference." Strategic Management Journal 15: 251-269.
- Hart, S. L.** (1992). "An integrative framework for strategy-making processes." Academy of Management Review 17(2): 327-351.
- Haspeslagh, P.** (1982). "Portfolio planning: uses and limits." Harvard Business Review(January-February): 58-73.
- Haubrich, W.** (1976). Francos Erben: Spanien auf d. Weg in d. Gegenwart Kiepenheuer und Witsch.
- Hax, A. C. y N. S. Majluf** (1984). Strategic Management: An integrative perspective, Prentice-Hall, Inc.
- Hax, A. C. y N. S. Majluf** (1988). "The concept of strategy and the strategy formation process." Interfaces 18(3): 99-109.
- Hax, A. C. y N. S. Majluf** (1991). The strategy concept and process: A pragmatic approach. Prentice-Hall International Editions.
- HBR** (1995). "Redraw the line: between the board and the CEO." Harvard Business Review (March-April): 153-166.
- Heekin, J.** (2002). "La industria publicitaria será diferente, pero no tanto" IPMARK: Información de publicidad y marketing: Guía de servicios y proveedores DIC(592): 20-21
- Henderson, A. D., D. Miller, et al.** (2006). "How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance." Strategic Management Journal 27(5): 447-460.
- Henderson, B. D.** (1984). The logic of Business Strategy. Cambridge, MA Ballinger.
- Henderson, B. D.** (1989). "The origin of strategy." Harvard Business Review (noviembre-diciembre): 139-143.
- Hendriks, P.** (1985). "Communications Policy and Industrial Dynamics in Media Markets: toward a theoretical framework for analyzing media industry organization." The Journal of Media Economics 8(2): 61-67.

- Hernández Sampieri, R., C. Fernández Collado, et al.** (2006). Metodología de la Investigación. Enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos., McGraw-Hill Iberoamericana.
- Herrmann, P.** (2005). "Evolution of strategic management: The need for new dominant designs." International Journal of Management Reviews 7(2): 111-130.
- Hesmondhalgh, D.** (2002). The Cultural Industries Sage Publications Ltd.
- Hillman, A. J. y T. Dalziel** (2003). "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives." Academy of Management Review 28(3): 383-396.
- Hiromi, C. y L. Stephen** (2002). "Competition for Circulation Among Japanese National and Local Daily Newspapers." Journal of Media Economics 15(2): 73-89.
- Hirsch, P. A.** (1991a). Areas of agreement and common ground. Conference on Strategy Process Research, Minesota.
- Hobson, J. S. P.** (2000). "Industry case studies - Addition of a new section to the journal " Journal of Vacation Marketing 6(2): 100-101.
- Hodgkinson, G. P., N. J. Bown, et al.** (1999). "Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty." Strategic Management Journal 20(10): 977-985.
- Hofer, C. W.** (1973). "Some preliminary research on patterns of strategic behavior." Academy of Management Proceedings: 46-59.
- Hofer, C. W. y D. Schendel** (1978). Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing Co.
- Hofer, C. W., E. A. Murray, et al.** (1984). Strategic management: A casebook in policy and planning, West Publishing Co.
- Holt, K.** (2004). "Planeta to Enter English Market." Publishers Weekly 251(33): 8-8.
- Hollifield, C. A.** (2001). "Crossing Borders: Media Management Research in a Transnational Market Environment." Journal of Media Economics 14(3): 133-146.
- Hollifield, C. A. y A. J. Coffey** (2006). Qualitative Research in Media Management and Economics. Handbook of Media Management and Economics. B. A. Alan, M. C.-O. Sylvia y M. O. Wirth. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates: 573-600.

- Hoskins, C., S. McFadyen, *et al.*** (1997). Global Television and Film. An Introduction to the Economics of the Business, Oxford University Press.
- Hoskins, C., S. M. McFadyen, *et al.*** (2004). Media Economics : Applying Economics to New and Traditional Media Sage Publications, Inc
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, *et al.*** (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum." Journal of Management 25(3): 417-456.
- House, R. J. y R. N. Aditya** (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" Journal of Management 23(3): 409-473.
- Howard, K. y J. Sharp** (1983). The Management of a Student Research Project. Aldershot, Hants, Gower Publishing Company.
- Hsiang Iris, C. y S. George** (1998). "Competing With Whom? Where? And How? A Structural Analysis of the Electronic Newspaper Market." Journal of Media Economics 11(2): 1-18.
- Hsiang Iris, C. y S. George** (2001). "The Medium is Global, the Content is Not: The Role of Geography in Online Newspaper Markets." Journal of Media Economics 14(4): 231-248.
- Hsiang Iris, C. y L. L. Dominic** (2002). "An Explorative Study on the Market Relation Between Online and Print Newspapers." Journal of Media Economics 15(2): 91-106.
- Hsiang Iris, C.** (2005). "Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model." Journal of Media Economics 18(2): 131-142.
- Huff, A. S. y R. K. Reger** (1987). "Review of strategic process research." Journal of Management 13(2): 211-236.
- Humphreys, P. J.** (2006). Mass media and media policy in Western Europe. Manchester, Manchester University Press.
- Iglesias, F.** (2003). Principios e idearios de las empresas radiofónicas. Empresa informativa y mercados de la comunicación: estudios en honor del profesor Alfonso Nieto Tamargo. Á. Arrese Reca. Barañain, EUNSA.
- INE** (2001). Encuesta de Servicios 2001. Madrid, Instituto Nacional de Estadística.
- INFOADEX** Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España. Madrid, Infoadex.
- InterMedios** (2004). Crece la ocupación publicitaria de las principales cadenas de radio. InterMedios. 26 Feb: 28.

- Iosifidis, P., J. Steemers, *et al.*** (2005). European Television Industries (BFI International Screen Industries), British Film Institute.
- Israel, B. A.** (2005). Methods in community-based participatory research for health. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- J. Robert Baum, S. W.** (2003). "Strategic decision speed and firm performance." Strategic Management Journal 24(11): 1107-1129.
- Jäckel, A.** (2004). European Film Industries (BFI International Screen Industries), British Film Institute.
- Jaemin, J.** (2004). "Acquisitions or Joint Ventures: Foreign Market Entry Strategy of U.S. Advertising Agencies." Journal of Media Economics 17(1): 35-50.
- Jaemin, J. y M. C.-O. Sylvia** (2005). "Impacts of Media Conglomerates' Dual Diversification on Financial Performance." Journal of Media Economics 18(3): 183-202.
- James D. Westphal, J. W. F.** (2001). "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy." Strategic Management Journal 22(12): 1113-1137.
- Jamison, M. A.** (2000). "Competition in Telecommunications (book review)." Journal of Media Economics 13(4): 261.
- Jankowicz, A. D.** (2000). Business Research Projects. London, Thomson.
- Jeandon, J.-P.** (1989). "Los cambios en la industria televisiva: una renovación necesaria de la intervención pública" Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad DIC-FEB(16): 29-40.
- Jeandon, J. P.** (1988). Impact des nouvelles technologies sur la concurrence dans l'industrie de la télévision en Europe. Luxembourg, CEE.
- Jeffrey, W.** (1997). "Book review of The New Television in Europe." Journal of Media Economics 10(1): 57-58.
- Jill R. Hough, M. A. W.** (2003). "Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level." Strategic Management Journal 24(5): 481-489.
- Johannes, M. B., L. Stephen, *et al.*** (2006). "Repositioning the Journal of Media Economics: A Brief Note From the Editors." Journal of Media Economics 19(1): 1-5.

- John, D., C. Yan, et al.** (2004). "Competition Between the Internet and Traditional News Media: The Gratification-Opportunities Niche Dimension." Journal of Media Economics 17(1): 19-33.
- John, D. y W. Tao** (2005). "Toward an Economic Theory of Media Diffusion Based on the Parameters of the Logistic Growth Equation." Journal of Media Economics 18(4): 233-246.
- John E. Kwoka, Jr.** (1994). "Book review of The Economics and Regulation of United States Newspapers." Journal of Media Economics 7(1): 65-67.
- John, M. G.** (1999). "CEO ownership and firm value." Managerial and Decision Economics 20(1): 1-8.
- Johnson-Laird, P. N.** (1983). Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Jones, D. E.** (1987). "La penetración transnacional en la cultura española: el liderazgo de Bertelsmann." Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad JUN-AGO(10): 125-142.
- Jones, D. E.** (1998). "Investigación sobre comunicación en España: evolución y perspectivas " ZER 5.
- Joo, B.-K. y G. N. McLean** (2006). "Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study." Human Resource Development Review 5(2): 228-257.
- Judge, W. Q., Jr. y G. H. Dobbins** (1995). "Antecedents and Effects of Outside Director's Awareness of CEO Decision Style." Journal of Management 21(1): 43-64.
- Kase, K.** (2003a). Estrategia corporativa. ESADE. Barcelona, ENDESA: 311-330.
- Kase, K.** (2003b). Corporate-level Strategy. Altdorf, Switzerland, Educatis University.
- Kase, K., Y. Zhang, et al.** (2003). Strategic Management: an Introduction. Altdorf, Switzerland, Educatis University.
- Kase, K., H. Riquelme, et al.** (2005). "Transformational CEO's." Nanyang Business Review 4(1).
- Kase, K., F. Sáez, et al.** (2005). Transformational CEOs: Leadership and Management Success in Japan. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.
- Kase, K.** (2006) "Un marco para entender la estrategia." Apuntes de globalización y estrategia Año 2 - Mayo-Agosto.

- Kase, K. y P. García** (2006). CEOs con impacto. Revista de Antiguos Alumnos - IESE Business School. Julio-septiembre: 26-30.
- Kase, K.** (2007). CEO como el último creador de valor de empresa. Dirección y empresas: 10-11.
- Kase, K. y T. Jacopin** (2007). CEOs as Leaders and Strategy Designers: Explaining the Success of Spanish Banks. Hampshire, UK, Palgrave McMillan.
- Kase, K., T. Jacopin, et al.** (2007) "CEOs as leaders and strategy designers: explaining the success of Spanish banks." Management Online Review.
- Kellermanns, F. W., J. Walter, et al.** (2005). "The Lack of Consensus About Strategic Consensus: Advancing Theory and Research." Journal of Management 31(5): 719-737.
- Ken, S.** (1999). "Preprints Versus Display Advertising: Which is More Profitable for Nondaily Newspapers?" Journal of Media Economics 12(4): 233-245.
- Kenneth, D. L. y B. A. Alan** (2004). "Managing Radio Market Clusters: Orientations of General Managers." Journal of Media Economics 17(1): 51-69.
- Ketchen, D. J. y C. L. Shook** (1996). "The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique." Strategic Management Journal 17: 441-458.
- Khatri, N. y H. Alvin** (2000). "The role of intuition in strategic decision making." Human Relations 53(1): 57-86.
- Kiesler, S. y L. Sproull** (1982). "Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition." Administrative Science Quarterly 27: 548-570.
- King, G.** (1994). Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research Mew Jersey, Princeton University Press.
- Kipping, M., B. Üsdiken, et al.** (1998). "Imitation, Tension, and Hybridization: Multiple "Americanizations" of Management Education in Mediterranean Europe" Journal of Management Inquiry 13(2).
- Kisfalvi, V. y P. Pitcher** (2003). "Doing What Feels Right: The Influence of CEO Character and Emotions on Top Management Team Dynamics." Journal of Management Inquiry 12(1): 42-66.

- Klaus, S.** (2004). "A Balance Between Imitation and Contrast: What Makes Newspapers Successful? A Summary of Internationally Comparative Research." Journal of Media Economics 17(3): 219-227.
- Kolo, C. y P. Vogt** (2003). "Strategies for Growth in the Media and Communications Industry: Does Size Really Matter?" International Journal on Media Management 5(IV): 251-261.
- Koschat, M. A. y W. P. Putsis Jr** (2000). "Who Wants You When You're Old and Poor? Exploring the Economics of Media Pricing." Journal of Media Economics 13(4): 215.
- Kotler, J. P.** (1990). A force for change: how leadership differs from management. New York, The Free Press.
- Kotter, J. P.** (1996). Leading Change United States of America, Harvard Business School Press.
- Koulouvari, P.** (2005). "Familias propietarias de empresas informativas en los países nórdicos. Un retrato de la estructura y las características de 25 firmas." Palabra-Clave 12.
- Kranenburg, H. L. v.** (2001). "Economic Effects of Consolidations of Publishers and Newspapers in The Netherlands." Journal of Media Economics 14(2): 61-76.
- Krippendorff, K.** (2003). Content Analysis: an Introduction to its Methodology. London, SAGE Publications.
- Kuhn, T. S.** (1962). The structure os scientific revolutions, University of Chicago Press.
- Kulatilaka, N. y N. Venkatraman** (2001). "Strategic Options in the Digital Era." Business Strategy Review 12(4): 7-15.
- Kumar, R.** (2005). Research methodology : a step-by-step guide for beginners. London, SAGE.
- La Porte Alfaro, M. T. y T. Sádaba** (2001). Globalisation of the media industry and possible threats to cultural diversity, European Parliament, Directorate General for Research, Directorate A, The STOA Programme.
- La Vanguardia** (1994). Entrevista a Jesús de Polanco. La Vanguardia.
- Labio, A.** (2000). "Joly: Un grupo de comunicación andaluz dentro de la estructura de la prensa escrita en España." Ámbitos: revista andaluza de comunicación julio-diciembre(005): 225-240.

- Labrada, F.** (1994). "El sector audiovisual en España y Europa: Industria audiovisual: formación ética y educación." Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad SEP-NOV(39): 70-72
- Lacy, S.** (1993). Media Management. A Casebook Approach. Hillsdale (NJ), LEA.
- Lacy, S. y W. E. Niebauer, Jr.** (1995). "Devoloping and using theory for media economics." The Journal of Media Economics 8(2): 3-13.
- Lana Flores, S.** (1998). "Innovación y competencia en el mercado de las telecomunicaciones" Boletín ICE Económico: Información Comercial Española NOV 2-8(2593): 39-46
- Lange, A. y J. L. Renaud** The Future of the Audiovisual Industry in Europe. Manchester, The European Institute for the Media.
- Lange, A. A. V. L.** (1990). Multimedia concentration regulation in Europe. Montpellier, IDATE.
- Lantis, J. S., L. M. Kuzma, et al., Eds.** (2000). The New International Studies Classroom: Active Teaching, Active Learning. Boulder, Lynn Rienner.
- Lara, A.** (1986). "El futuro del cine " Telos : Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad SEP-NOV(7): 12-20.
- Lara, P. C. d.** (1995). La empresa periodística en vivo: del autoritarismo a la democracia Barcelona, Ariel.
- Latorre Izquierdo, J., A. Vara Miguel, et al.** (2003). Profesionales para un futuro globalizado. Barañáin, EUNSA.
- Lavine, J. M. y D. B. Wackman** (1988). Managing Media Organizations: Efective Leadership of the Media, Longman.
- Lavine, J. M. y D. B. Wackman** (1992). Gestión de empresas informativas. Ediciones Rialp.
- Lawrence, P. y J. Lorsch** (1967). Organization and Environment. Boston, MA., Harvard Business School Press.
- Layard, R.** (2005). Hapiness. Lessons from a New Science. EE.UU-Reino Unido, Allen Lane-Penguin.
- Le Champion, R.** (1991). "Une typologie des strategies d'entreprise dans le secteur de la communication." Mediaspouvoirs I-III(21).
- Le Figaro** (1994). Jesús de Polanco: "Il faut penser européen". Le Figaro.

- Leximancer** (2005). Leximancer Manual (Version 2.2). Bisbane (Australia), Leximancer Pty Ltd.
- Li, J. C. C.** (2000). "The Internet Challenge to Television/ Digital Capitalism (Book Review)." Journal of Media Economics 13(3): 201.
- Lindblom, C.** (1959). "The science of Muddling Through." Public Administration Review 19(2): 79-88.
- Litman, B. R., S. Shrikhande, et al.** (2000). "A Portfolio Theory Approach to Network Program Selection." Journal of Media Economics 13(2): 57.
- Livia, M.** (2001). "Consensus formation during strategic change." Strategic Management Journal 22(11): 1013-1031.
- Lochon, P. Y. y A. Sánchez-Tabernero** (1991). "Concentration des médias européens: le double visage." Médiaspouvoirs X-XII: 31-39.
- Loewwnstein, G.** (1996). "Out of control: visceralinfluences on behaviour." Organizational Behaviour and Guman Decision Processes 3(65): 149-171.
- Lombardi, J. J.** (1998). "Public Television for Sale: Media, the Market, and the Public Sphere (Book)." Journal of Media Economics 11(1): 63.
- Loomis, K. D. y A. B. Albarran** (2004). "Managing Radio Market Clusters: Orientations of General Managers." Journal of Media Economics 17(1): 51-69.
- Loon, A. V. y G. A. I. Schuijt** (1989). Cross media ownership. Amsterdam, Institut voor informatierecht.
- López-Aranguren, E.** (1998). El análisis de contenido. El Análisis de la Realidad Social. F. Alvira. Madrid, Alianza Universidad: 461-492.
- López-Quesada Gil, M.** (2003). Estamos en crisis. Madrid, CIE Inversiones Editoriales Dossat-2000.
- López, A.** (2002). "Spanish Publisher Santillana Expands in U.S." Publishers Weekly 249(16): 25.
- López, G. R. y L. Parker** (2003). Interrogating racism in qualitative research methodology. New York, P. Lang.
- López, X.** (2003). "La Comunicación en Galicia 2000-2003: Realidades y Sueños " Ámbitos: revista andaluza de comunicación 2002-2003(9-10): 67-86.
- Lottman, H. R.** (1995). "Spain's Planeta reorganizing after Lara's death." Publishers Weekly 242(37): 14.

- Lottman, H. R.** (2000). "B'mann, Planeta in Paperback Deal." Publishers Weekly 247(22): 30.
- Lottman, H. R.** (2001). "Bertelsmann Spanish Alliance Dissolved." Publishers Weekly 248(3): 14.
- Louisa, H.** (2005). "Book Review: Programming and Direct Viewer Payment for Television: The Case of Canal Plus Spain. Media Markets Monograph." JMM - The International Journal on Media Management 7(1): 86-88.
- Louise, B.** (1994). "Book review of Media Economics: Theory and Practice." Journal of Media Economics 7(2): 59-60.
- Lozano Bartolozzi, P.** (2006). El Tsunami informativo: Panorama comunicativo del siglo XXI. Navarra, EUNSA.
- Lucas Tomás, J.** (2004). Kimio Kase. La Iniciativa Profesional: Ocho Trayectorias Útiles para la Navegacion en el Mundo Profesional. I. I. S. Telmo. Sevilla.
- Ludwig, J.** (2000). "The Essential Economic Problem of the Media: Working Between Market Failure and Cross-Financing." Journal of Media Economics 13(3): 187-200.
- Llewellyn, H.** (1999). "Spanish, Colombian Radio Groups Team Their Efforts." Billboard 111(30): 6.
- Llewellyn, H.** (2001). "Grupo Prisa Eyes U.S. Radio Market." Billboard 113(43): 8.
- Llewellyn, H.** (2002). "Grupo Prisa Makes Key Appointments." Billboard 114(7): 36.
- Llewellyn, H.** (2004). "Grupo Prisa Exits Record Biz." Billboard 116(18): 55-59.
- Llorens-Maluquer, C.** (1998). "La convergencia estructural entre las empresas de telecomunicaciones y del audiovisual." ZER 5: 75-94.
- Mac Leod, V., Ed.** (1996). Media Ownership and Control in the age of convergence. Great Britain, International Institute of Communications.
- MacCrimon, K. R.** (1983). An overview of multiple objective decision making. Multiple criteria decision making. J. L. Cocharane y M. Zeleny. Columbia, SC., University of South Carolina Press.
- MacDonald, G.** (1990). The Emergence of Global Multi-media Conglomerates Geneve, International Labour Organization.
- Machet, E. y S. Robillard** (1998). Television & Culture: Politics & Regulation in Europe. Düsseldorf, The European Institute for the Media.

- Maguire, M.** (2003). "Wall Street Made Me Do It: A Preliminary Analysis of the Major Institutional Investors in U.S. Newspaper Companies." Journal of Media Economics 16(4): 253.
- Maluquer, C. L.** (2001). Concentración de empresas de comunicación y pluralismo: la acción de la UE. Comunicación Audiovisual y Publicidad. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Maney, K.** (1995). Megamedia shakeout : the inside story of the leaders and the losers in the exploding communications industry New York, J. Wiley.
- Mann, L. y C. Ball** (1992). Information processing and decision making. Melbourne, The University of Melbourne, the Graduate School of Management.
- Mariño, M. V.** (2006). Desde el análisis de contenido hacia el análisis del discurso: la necesidad de una apuesta decidida por la triangulación metodológica. IX Congreso IBERCOM - Grupo de trabajo: Teoría y Metodología de Investigación en Comunicación. Sevilla-Cádiz, IBERCOM.
- Markides, C. C.** (1995). Diversification, Refocusing and Economic Performance. Cambridge, MIT Press.
- Marta A. Geletkanycz, B. K. B. S. F.** (2001). "The strategic value of CEO external directorate networks: implications for CEO compensation." Strategic Management Journal 22(9): 889-898.
- Martí, C.** (2004). Sobre el método científico. Curso "Estudio de empresa informativa: Pautas de investigación y modelo de memoria de doctorado" - Periodismo IV. Madrid, Universidad Complutense de Madrid. Trabajo curso de doctorado.
- Martin, A. K. y P. P. William** (2000). "Who Wants You When You're Old and Poor? Exploring the Economics of Media Pricing." Journal of Media Economics 13(4): 215-232.
- Martín de la Vega Fernández, D.** (2005). "Breve cronología de la telecomunicación española." Consultado 10-07-2006, en <http://www.coit.es/foro/?op=cronologia&idcategoria=317>.
- Martín, M. A.** (2003). "Políticas de comunicación en la España multimedia." Historia y Comunicación Social 8: 187-205.
- Martínez-Costa, M. P., Ed.** (2002). Reinventar la radio. Pamplona, Eunate.
- Martínez Soler, J. A.** (1998). Jaque a Polanco. Madrid, Ediciones Temas de Hoy.

- Mary Alice, S.** (2000). "Special Issue on Trends in Media Management for the 21st Century." Journal of Media Economics 13(2): 55-56.
- Mathew L. A. Hayward, V. P. R. T. G. P.** (2004). "Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity." Strategic Management Journal 25(7): 637-653.
- Mattelart, M.** (1986). Penser les media. Paris, Editions La Decouverte.
- Mattera, P.** (1993). Las cien mayores empresas del mundo. Barcelona, Editorial Ariel.
- Maxwell, R.** (2000). "Picturing the Audience." Television New Media 1(2): 135-158.
- Mc Guire, J. W.** (1964). Theories of Business Behaviour, Prentice Hall.
- McChesney, R. W.** (1999a). The new global media. The Nation: 11-15.
- McDorman, D.** (2002). "Spanish Publisher Breaks Ground with 9/11 Title." Publishers Weekly 249(33): 35.
- McKenna, E. F.** (2006). Business psychology and organisational behaviour : a student's handbook. New York NY, Psychology Press.
- McNair, M. P. y A. C. Hersum** (1954). The Case Method at the Harvard Business School. New York, McGraw-Hill.
- McQuail, D.** (1998). La acción de los medios: los medios de comunicación y el interés público. Buenos Aires, Amorroutu editores.
- Medina Laverón, M.** (1998a). Valoración publicitaria de los programas de televisión. Barañain, EUNSA.
- Medina Laverón, M.** (1998b). The impact of European media groups in the Spanish television market. Evolving Media Markets: Effects of Economic and Policy Changes. R. G. Picard. Turku, Finlandia, The Economic Research Foundation for Mass Communication: 259-295.
- Medina Laverón, M.** (2005). Estructura y gestión de empresas audiovisuales. Barañain, EUNSA.
- Melesko, S.** (2004). "Vertical Integration and Excess Capacity Investment Policies and Decisions by Swedish Regional Newspapers." Journal of Media Economics 17(4): 295-308.
- Merrill, J. C., J. Lee, et al.** (1992). Medios de comunicación social. Teoría y práctica en Estados Unidos y en el mundo. Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

- Michael D. Ensley, C. L. P.** (2001). "Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance." Journal of Organizational Behavior 22(2): 145-160.
- Michael, O. W. y B. Harry** (1995). "Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis." Journal of Media Economics 8(2): 15-26.
- Michael, S.** (2005). "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment." Journal of Media Economics 18(2): 85-103.
- Michael Song, R. J. C. C. A. D. B.** (2002). "Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the United States and Japan." Strategic Management Journal 23(10): 969-978.
- Michel, D.** (1999). "Exploring the Characteristics of Potential High-Definition Television Adopters." Journal of Media Economics 12(1): 35-50.
- Michel, J.** (1992). Pratique du management de l'information: analyse de la valeur et resolution du problèmes. París, ADBS.
- Michele Issel, L. y R. A. Anderson** (2001). "Intensity of case managers' participation in organizational decision making." Research in Nursing & Health 24(5): 361-372.
- Miège, B. y Et al.** (1986). L'industrialisation de l'audiovisuel. Paris, Aubier.
- Miège, B.** (2000). Producción cultural y pluralismo cultural. Informe mundial sobre la comunicación y la información 1999-2000. UNESCO: capítulo 3.
- Miguel Acosta Molina, I** (2004). "Industry, management capabilities and firms' competitiveness: An empirical contribution." Managerial and Decision Economics 25(5): 265-281.
- Miguel de Bustos, J. C.** (1993). Los grupos multimedia. Estructuras y estrategias en los medios europeos. Barcelona, Bosch.
- Miguel de Bustos, J. C.** (2003). Los grupos de comunicación: la hora de la convergencia. Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital. E. Bustamante Ramírez. Barcelona, Gedisa.
- Miles, M.** (2003). "Wall Street Made Me Do It: A Preliminary Analysis of the Major Institutional Investors in U.S. Newspaper Companies." Journal of Media Economics 16(4): 253-264.

- Miller, D., M. Kets de Vries, et al.** (1982). "Top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment." Academy of Management Journal 24: 221-235.
- Miller, E. J. y A. K. Rice** (1967). System of Organization. London, Tavistock.
- MIND Institute of Media Economics** (1993). Media Industry in Europe Londres, John Libbey.
- Mintzberg, H.** "Rise and Fall." Harvard Business Review: 107-114.
- Mintzberg, H.** (1973). "Strategy making in three modes." California management Review 30(3): 11-24.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, et al.** (1976). "The structure of unstructured decision processes." Administrative Science Quarterly 21: 246-276.
- Mintzberg, H.** (1979). The structuring of organizations, Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. y J. A. Waters** (1985). "Of Strategies: Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal(6): 257-272.
- Mintzberg, H.** (1987). "Crafting Strategy." Harvard Business Review 65(july-august).
- Mintzberg, H.** (1988a). Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations. Nueva York, Free Press.
- Mintzberg, H.** (1988b). The professional bureaucracy. The strategy process. J. B. Quinn, H. Mintzberg y R. M. James, Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H.** (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations, The Free Press.
- Mintzberg, H.** (1990a). "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management." Strategic Management Journal 11: 171-195.
- Mintzberg, H.** (1990b). Strategy formation: Schools of thought. Perspectives on strategic management. J. W. FREDRICKSON. New York, Harper Business.
- Mintzberg, H. y J. B. Quinn** (1991). The strategy process: Concepts, contexts and cases, Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H.** (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning." Harvard Business Review (enero-febrero): 107-114.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, et al.** (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York, The Free Press.

- Miravete Marin, E. J.** (1990). "Análisis del bienestar asociado a distintas formas de mercado: Una aplicación a la industria de medios de comunicación" Comunicación y Estudios Universitarios: 139-158.
- Molina, A. H.** (1997). "Newspaper: the slow walk to multimedia." Long Range Planning 30(2): 218-226.
- Moncada, A.** (1991). El nuevo poder de informar, Multimedia, multinacionales y multinegocio. Madrid, Libertarias.
- Mont, C. G.** (1995). Metamorfosis de la TV Universidad Iberoamericana.
- Montero, J. J. y H. Brokelmann** (1999). Telecomunicaciones y televisión. La nueva regulación en España. Valencia, Tirant lo Blanch.
- Montgomery, C. A., B. Wernerfelt, et al.** (1989). "Strategy content and the research process: A critique and commentary." Strategic Management Journal 10(2): 189-197.
- Moragas, M. d., Ed.** (1985). Sociología de la comunicación de masas. Barcelona, Gustavo Gili.
- Morcillo Ortega, P., J. M. Rodriguez, et al.** (2005). El oficio de la empresa como base de la estrategia. Nuevas claves para la dirección estratégica P. Morcillo Ortega, Editorial Ariel: 261-289.
- Moreno, J.** (2007). Tres mensajes de futuro. El País: 13.
- Muela Molina, C.** (2001). La publicidad radiofónica en España. Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias.
- Mueller, J.** (2000). "The Globalization of News." Journal of Media Economics 13(4): 269.
- Murciano, M.** (1992). Estructura y dinámica de la Comunicación Internacional. Barcelona, Bosch Comunicación.
- Myung-Hyun, K.** (2002). "Digital Cable: Exploring Factors Associated With Early Adoption." Journal of Media Economics 15(3): 193-207.
- Nadel, M. y E. Noam** (1989). The Economics of Traditional Broadcasting: An Anthology. New York, Columbia University Graduate School of business.
- Napoli, P. M.** (2003). Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace Columbia University Press.
- Naranjo, R. d. V. V.** (2003). "De Telefónica Media a Admira Media." Ámbitos: revista andaluza de comunicación N° especial 9-10(2º Semestre 2002): pp. 31-65.

- Narayanan Jayaraman, A.** (2000). "CEO founder status and firm financial performance." Strategic Management Journal 21(12): 1215-1224.
- Nathan J. Hiller, D. C. H.** (2005). "Conceptualizing executive hubris: the role of hyper-core self-evaluations in strategic decision-making." Strategic Management Journal 26(4): 297-319.
- NIELSEN** Anuario/Evolución Nielsen. Madrid, Nielsen.
- Nieto, A. y J. M. Mora** (1989). Concentración informativa en España: Prensa diaria. Pamplona, S.P. Universidad de Navarra.
- Nieto, A. y F. Iglesias** (1993). Empresa Informativa. Madrid, Ariel.
- Nieto, A.** (2001). Time and the information market: the case of Spain. Pamplona, EUNSA.
- Nieto Tamargo, A. y A. Sánchez Tabernero** (1996). Servicios comerciales de información Barcelona, Editorial Ariel.
- Nieto Tamargo, A.** (2001). "Economía de la apariencia y mercado de la información." Comunicación y Sociedad 14(2): 117-142.
- Niihara, H.** (2002). "The skills of the best managers at superior companies." RIETI 2002.
- Nisbett, R. E. y T. D. Wilson** (1977). "Telling More Than We Can Know. Verbal Reports on Mental Processes." Psychological Review 84(3): 231-259.
- Noronha, C.** (2002). The theory of culture-specific total quality management: quality management in Chinese regions. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, Palgrave.
- North, D. C.** (1990). Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge University Press.
- Núñez de Prado y Clavell, S. y Et al.** (1993). Comunicación social y poder. Madrid, Editorial Universitas, S.A.
- Núñez de Prado y Clavell, S. y M. A. Martín Díez** (1996). Estructura de la comunicación mundial. Madrid, Univérsitas.
- OJD** Boletín de la Oficina de Justificación de la Difusión. Madrid, OJD.
- Olmos, V. d.** (2002). La historia del ABC: 100 años clave en la historia de España. Barcelona, Plaza & Janes Editores.
- Oreja, M.** (1997). An Evolving Media Landscape: getting the most out of convergence and competition, 9th European Television and Film Forum Lisboa, EIM.
- Orive, P.** (1991). Europa: guerra audiovisual, Eudema.

- Orlebar, J.** (2003). The Practical Media Dictionary Oxford University Press US.
- Orly, L.** (2005). "The influence of top management team attention patterns on global strategic posture of firms." Journal of Organizational Behaviour 26(7): 797-819.
- Oz, O.** (2004). "Using Boolean- and Fuzzy-Logic-Based Methods to Analyze Multiple Case Study Evidence in Management Research." Journal of Management Inquiry 13(2): 166-179.
- Padilla Barrios, F. J.** (2004). Los ingresos atípicos en la radiofórmula musical. Periodismo IV - Ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Palacio, L.** (2004). Los grupos de comunicación en España. Informe Anual de la Profesión Periodística 2004. Madrid, Asociación de la Prensa de Madrid: 303-308.
- Palacio, L.** (2005). "Los grupos de comunicación en España." Contrastes: Revista cultural 43 (Diciembre/Febrero): 88-93.
- Palacio, L.** (2006). Radiografía de los grupos de comunicación. Tendencias '06 Medios de Comunicación. El año de la televisión. J. F. Beaumont. Madrid, Fundación Telefónica: 419-438.
- Palmer, M. y J. Tunstall** (1990). Liberating communications: policy-making in France and Britain Cambridge, Basil Blackwell.
- Papadakis, V. M. y P. Barwise** (2002). "How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making?" British Journal of Management 13(1): 83-95.
- Paredes, T. M.** (2005). "La televisión digital y sus repercusiones comunicativas: de públicos a usuarios." Ámbitos: revista andaluza de comunicación 13-14: 79-89.
- Park, S. H. y M. E. Gordon** (1996). "Publication records and tenure decisions in the field of strategic management." Strategic Management Journal 17: 109-128.
- Patrick, H.** (1995). "Communications Policy and Industrial Dynamics in Media Markets: Toward a Theoretical Framework for Analyzing Media Industry Organization." Journal of Media Economics 8(2): 61-76.
- Patrick, R. P.** (2003). "Horizontal Integration in the Cable Television Industry: History and Context." Journal of Media Economics 16(1): 23-40.
- Paul, B. L.** (1997). "The Internet: Nielsen's Longitudinal Research on Behavioural Changes in Use of This Counterintuitive Medium." Journal of Media Economics 10(2): 35-40.

- Paxman, A. y A. Saragoza** (2001). Globalization & Latin Media Powers: The Case of Mexico's Televisa' in Continental Order? Integrating North America for Cybercapitalism Lanham, Rowman & Littlefield.
- Peltier, S. p.** (2004). "Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforeseeable?" Journal of Media Economics 17(4): 261-278.
- Penrose, E. T.** (1980). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford, Basil Blackwell.
- Peña Ibáñez, J. M.** (1984). El Diario Vasco. 50 años en Guipúzcoa. San Sebastián, Sociedad Vascongada de Publicaciones S.A.
- Pérez-Bustamente y González de la Vega, R.** (1990). Polanco. Santander, Ediciones Tantín.
- Pérez-Latre, F.** (1993). Centrales de Compra de Medios. Ciencias de la Información. Pamplona, Universidad de Navarra.
- Pérez-Latre, F. J.** (2000). Planificación y gestión de medios publicitarios. Barcelona, Ariel.
- Pérez-López, J. A.** (1974). Organizational Theory: A Cybernetic Approach. Barcelona, IESE Publising - Working Paper.
- Pérez-López, J. A. y N. Chinchilla** (1990). ¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones. , IESE Publising - Nota técnica. FHN-216.
- Pérez-López, J. A.** (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones. Madrid, Ediciones Rialp.
- Pérez-López, J. A.** (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid, Ediciones Rialp.
- Pérez Da Silva, J.** (2000). La televisión ha muerto. La nueva producción audiovisual en la era de Internet: La tercera revolución industrial. Barcelona, Gedisa.
- Pérez Gómez, A.** El control de las concentraciones de medios de comunicación. Derecho español y comparado. Madrid, Dykinson.
- Pérez Gómez, A.** (2000). "Las concentraciones de medios de comunicación - definición, tipos, causas y consecuencias." Quaderns del CAC 7: 81-97.
- Pérez Gómez, A.** (2001). Spain. Television and Media Concentration. Regulatory models on the national and the European level. VV.AA. Estrasburgo, European Audiovisual Observatory: 29-46.

- Perren, L. y M. Ram** (2004). "Case-Study Method in Small Business and Entrepreneurial Research: Mapping Boundaries and Perspectives." International Small Business Journal 22(1): 83-101.
- Perry, C.** (1996). *Cómo escribir una Tesis Doctoral-PhD/ DPhil* Universidad de Queensland: 48.
- Peter, A. H.** (2005). "Conceptualizing and evaluating career success." Journal of Organizational Behavior 26(2): 113-136.
- Peter Wright, M.** (2002). "The structure of ownership and corporate acquisition strategies." Strategic Management Journal 23(1): 41-53.
- Peters, T. J. y R. H. Waterman** (1982). In search of excellence: lessons from Americas best-run companies. New York, Harper & Row.
- Peyrefitte, J. y F. David** (2006). "A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries." International Journal of Management 23(2): 296-301.
- Pfeffer, J. y G. R. Salancik** (1977). "Organization design: the case for a coalitional model of organizations." Organizational Dynamics Autumn: 15-29.
- Pfeffer, J. y G. R. Salancik** (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, Harper and Row.
- Pfeffer, J. y G. Salancik** (2003). The External Control of Organization. Stanford Business Books.
- Picard, R. G., Ed.** (1988). Press Concentration and Monopoly; News Perspectives on Newspapers Ownership and Operation. Ablex, Norwood.
- Picard, R. G.** (1989). Media Economics. Concept and Issues. New York, Sage Newbury Park.
- Picard, R. G. y J. H. Brody** (1997). The Newspaper industry. Boston, Allyn and Bacon.
- Picard, R. G. y S. Lacy** (1999). "Legal and Economic Aspects in Theft of Newspapers: Using a Model of Newspaper Value." Journal of Media Economics 12(4): 247.
- Picard, R. G. y T. Rimmer** (1999). "Weathering A Recession: Effects of Size and Diversification on Newspaper Companies." Journal of Media Economics 12(1): 1-18.
- Picard, R. G.** (2002). The Economics and Financing of Media Companies Fordham University Press.

- Pilati, A.** (1993). Media industry in Europe London, Libbey.
- Pilati, A. y G. Richeri** (1993). "El mercado de la comunicación. Evolución en los años 90." Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad 35: 13-20.
- Pilati, A.** (1994a). "Las grandes mutaciones de la comunicación en la década de los 90." Telos : Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad 37 (marzo-mayo).
- Pilati, A.** (1994b). "Transformaciones del sistema de medios: impactos económicos y sociales." Fundesco(151).
- Pinillos Suarez, P. J.** (1975). La empresa informativa: prensa, radio, cine y televisión. Madrid, Ediciones del Castillo.
- Pinillos Suárez, P. J.** (1981). Problemática financiera de las empresas informativa. Madrid, Forja.
- Pinto, R. y M. Grawitz** (1967). Analyse de contenu et theorie. Méthodes des sciences sociales. Paris, Dalloz: 456-499.
- Piñuel Raigada, J. L.** (2002). "Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido." Estudios de Sociolingüística 3(1): 1-42.
- Pizarroso Quintero, A.** (1992). De la Gazeta Nueva a Canal Plus. Breve Historia de los medios de comunicación en España. Madrid, Ed. Complutense.
- Población, J. I.** (2000). Empresa informativa como disciplina científica. Estudios de Empresa Informativa. M. Taúler y J. I. Población. Madrid: 252.
- Población, J. I. y P. García-Alonso** (2000a). Organización y Gestión de la Empresa Informativa. Madrid, CIE de Inversiones Editoriales Dossat.
- Población, J. I. y P. García-Alonso** (2000b). Teoría y Práctica en la Dirección de la Empresa Informativa. Madrid, Universidad Complutense.
- Polanco, J.** (2001). Carta del presidente. Informe anual 2001. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 9-11.
- Polanco, J.** (2002). "Carta del presidente." Informe Anual 2002 Consultado 23-04-06, en <http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2001/grupo2001/presidente.html>.
- Polanco, J.** (2003). "Carta del presidente." Informe Anual 2003 Consultado 24-04-06, en http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2002/grupo_presidente.html.
- Polanco, J.** (2004). Sencillamente una empresa. Informe anual 2004. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 9-12.

- Polanco, J.** (2005). Tiempo de crecer. Memoria anual. Grupo Prisa. Madrid, Grupo Prisa: 9-11.
- Polanco, J. d.** (2007). El pacto de Sacha. Reflexiones inéditas de Jesús de Polanco sobre el nacimiento y la vida diario El País. El País: 18-21.
- Polansky, S. H. y D. W. W. Hughes** (1986). "Managerial Innovation in Newspaper Organizations." Newspaper Research Journal(8).
- Popper, K. R.** (1962). El desarrollo del conocimiento científico. Buenos Aires.
- Popping, R.** (2000). Computer-Assisted Text Analysis. London, SAGE Publications.
- Porter, M. E.** (1980a). Competitive Strategy. New York, Free Press.
- Porter, M. E.** (1985). Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance. Nueva York, The Free Press.
- Porter, M. E.** (1987). "From competitive advantage to corporate strategy." Harvard Business Review (May-June): 43-59.
- Porter, M. E.** (1991). "Towards a dynamic theory of strategy." Strategic Management Journal 12: 95-117.
- Porter, M. E.** (1996). "What is strategy?" Harvard Business Review XI-XII: 61-79.
- Porto, R. y C. Schifer** (2003). Telecomunicaciones - Marco Regulatorio Universitas.
- Porto, R. y C. Schifer** (2005). Diccionario Juridico Enciclopedico de Los Medios de Comunicacion, Educa.
- Pousa, X. R.** (2004). La radio, entre la descomposición del modelo analógico y la indefinición del digital. Informe Anual de la Profesión Periodística 2004. B. Díaz Nosty. Madrid, Asociación de la Prensa de Madrid: 231-235.
- Pradera, J.** (2007). Coraje y honor. El País: 17.
- Prahalad, C. K. y G. Hamel** (1990). "The core competence of the corporation." Harvard Business Review (May-June): 79-90.
- Priem, R. L., A. M. A. Rasheed, et al.** (1995). "Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance." Journal of Management 21(5): 913-929.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, et al.** (1968). "Dimensions of organization structure." Administrative Science Quarterly 14: 65-105.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, et al.** (1969). "The context of organization structure." Administrative Science Quarterly 14 115-126.

- Quaal, W. L. y J. A. Brown** (1976). Broadcast Management. New York, Hastings House.
- Quintana, N.** (2005). "Políticas mediáticas de UCD y PSOE: entre el dirigismo político y la apertura mediática." Sphera Publica 5: 151-164.
- Quirós Fernández, F.** (1988). Introducción a la estructura real de la información. Madrid, Ediciones de la Universidad Complutense de Madrid.
- Quirós Fernández, F.** (1989). Europa y la información: (televisión). Madrid, Fundación Universidad-Empresa Madrid.
- Quirós Fernández, F.** (1991). Curso de estructura de la información. Madrid, Editorial Dossat.
- Quirós Fernández, F.** (1998). Estructura internacional de la información : el poder mediático en la era de la globalización. Madrid, Editorial Síntesis.
- Quirós Fernández, F.** (2002). "La prensa del siglo XXI. El final del perro guardián." Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad 51.
- Rajagopalan, N., A. M. A. Rasheed, et al.** (1993). "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions." Journal of Management 19(2): 349-384.
- Rajeswararao Chaganti, F. D. J. M. M.** (2001). "CEOs' power and corporate performance transitions." Competitive Intelligence Review 12(2): 47-60.
- Ramstad, G. O.** (1997a). "A Model for Structural Analysis of the Media Market." Journal of Media Economics 10(3): 45.
- Rankin, W. P. y E. S. Waggaman, Jr.** (1984). Business management of general consumer magazines. New York, Praeger.
- Rankin, W. P.** (1986). The practice of newspaper Management. New York, Praeger.
- Real Academia Española** (2002). Diccionario de la lengua española. Pozuelo de Alarcón, Espasa-Calpe.
- Reed, B. S.** (2000). "The Magazine Publishing Industry (Book Review)." Journal of Media Economics 13(3): 211.
- Reig García, R.** (1992). Sobre la comunicación como dominio : (seis paradigmas). Madrid, Fundamentos.
- Reig García, R.** (1993a). El control de la comunicación de masas: Bases estructurales y psicosociales. Ciencias de la Información. Sevilla, Universidad de Sevilla.
- Reig García, R.** (1993b). Aspectos de estructura y análisis de la información. Sevilla, Asociación Cultural Gallo de Vidrio.

- Reig García, R.** (1994a). La información binaria: (emotividad y simplicidad en el periodismo). Sevilla, Asociación Cultural Gallo de Vidrio.
- Reig García, R.** (1994b). La mente global. Un estudio sobre estructura y análisis de la información. San Lorenzo del Escorial, Libertarias/Prodhufl.
- Reig García, R.** (1995). El control de la comunicación de masas: bases estructurales y psicosociales. San Lorenzo del Escorial, Ediciones Libertarias-Prodhufl.
- Reig García, R.** (1998). Medios de comunicación y poder en España: prensa, radio, televisión y mundo editorial. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.
- Reig García, R.** (2003). Estructura y mensaje en la sociedad de la información. Sevilla, Mergablum. Edición y Comunicación.
- Reig García, R.** (2004). Dioses y diablos mediáticos: cómo manipula el poder a través de los medios de comunicación. Barcelona, Ediciones Urano.
- Ribes, X. y R. Franquet** (2000). Las emisoras de radio del Estado español en Internet: Las bitcasters". Barcelona, UAB.
- Ricart, J. E. y S. Sieber** (2001). The Media Industry. Barcelona, IESE Business School - University of Navarra: 20.
- Riccio, J. A. y H. S. Bloom** (2001). Extending the reach of randomized social experiments : new directions in evaluations of American welfare-to-work and employment initiatives. New York, Manpower Demonstration Research Corp.
- Richard, A. G.** (2000). "The Transnational Media Corporation: Environmental Scanning and Strategy Formulation." Journal of Media Economics 13(2): 81-101.
- Richard, A. G.** (2001). "Book Review: Benjamin M. Compaine and Douglas Gomery. Who Owns the Media?" Journal of Media Economics 14(2): 121-124.
- Richeri, G.** (1994a). "La aparición de las redes-mercado y la economía de las empresas editoriales." Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad 37: 12-13.
- Richeri, G.** (1994b). La transición de la televisión. Análisis del audiovisual como empresa de comunicación. Barcelona, Bosch.
- Riesgo Alcaide, Á.** (2005). "La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía" Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad JUL-SEP(64): 45-51.
- Rindova, V.** (1999a). "What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective." Journal of Management Studies 36: 953-75.

- Rindova, V. P.** (1999b). "What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective." Journal of Management Studies 36(7): 953-975.
- Rioja y Fernández de Mesa, M.** (1963). Estructura Económica de la Empresa Periodística. Madrid, GPE.
- Robert, G. P.** (1998). "A Note on the Relations Between Circulation Size and Newspaper Advertising Rates." Journal of Media Economics 11(2): 47-55.
- Robert, G. P. y L. Stephen** (1999). "Legal and Economic Aspects in Theft of Newspapers: Using a Model of Newspaper Value." Journal of Media Economics 12(4): 247-263.
- Robert, K. S.** (1994b). "Alternative Analytical Maps of the Information Economy." Journal of Media Economics 7(3): 15-31.
- Robert, P. W.** (2004). "Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research." Journal of Organizational Behaviour 25(3): 339-374.
- Roberto, M. A.** (2004). "Strategic Decision-Making Processes: Beyond the Efficiency-Consensus Trade-Off." Group Organization Management 29(6): 625-658.
- Robertson, J.** (2006). ""If You Know Our Names It Helps!": Students' Perspectives About "Good" Teaching " Qualitative Inquiry 12: 756-768.
- Rodriguez, J. y P. Ordóñez de Pablos** (2003). "Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis." Journal of Knowledge Management 7(3): 82-91.
- Ron Adner, C. E. H.** (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities." Strategic Management Journal 24(10): 1011-1025.
- Ronald, E. T.** (1997). "Book review of The Media in France." Journal of Media Economics 10(3): 51-52.
- Ronald, J. R. y O. W. Michael** (2002). "The Economics of Video On Demand: A Simulation Analysis." Journal of Media Economics 15(3): 209-225.
- Ross Ashly, W.** (1956). Design of a Brain Science Paperback, Chapman & Hall Ltd.
- Rosser, M. H.** (2005). "Mentoring From the Top: CEO Perspectives." Advances in Developing Human Resources 7(4): 527-539.
- Ruddin, L. P.** (2006). "You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology." Qualitative Inquiry 12(4): 797-812.

- Ruiz de Assín, A.** (2004). Las empresas radiofónicas necesitan estabilidad y unas reglas de juego claras e iguales para todas. Informe Anual de la Profesión Periodística. B. Díaz Nosty. Madrid, Asociación de la Prensa de Madrid: 253-257.
- Ruiz González, M.** (2001). La dirección de la empresa informativa: prensa, radio, televisión, cine. Madrid, Thomson Paraninfo.
- Rumelt, R. P.** (1974). Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. P., D. Schendel, et al.** (1991). "Strategic management and economics." Strategic Management Journal 12: 5-29.
- Rumelt, R. P., D. E. Schendel, et al., Eds.** (1994). Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. P. y e. al** (1995). Fundamentals issues in Strategy. Cambridge (MA), Harvard Business Review Press.
- Rumelt, R. P., D. Schendel, et al.** (1996). Fundamental issues in strategy. Fundamental issues in strategy: A research agenda. R. P. Rumelt, D. Schendel y D. J. Teece. Cambridge, MA, Harvard Business School Press: 9-47.
- Saiz Valdivieso, A. C.** (2000). Bilbao, periódicos y periodistas. Bilbao, Ediciones Laga.
- Salaun, J. M.** (1987). La production de la télévision, Structuration du secteur privé de l'audiovisuel et ses conséquences. Grenoble, Université Grenoble III.
- Sanchez-Tabernero, A.** (1989a). "La gestión de recursos humanos en la empresa informativa." Comunicación y Sociedad II(1).
- Sanchez-Tabernero, A.** (1989b). Los Diarios ante el Reto de la Televisión Privada. Los Límites de la Información Política y las Nuevas Ofertas de la Televisión Privada en el Estado Español. O. Bezunarte y J. Ganga. Bilbao, Universidad del País Vasco.
- Sánchez-Tabernero, A.** (1987). El Correo Español-El Pueblo Vasco y su entorno informativo. Ciencias de la Información. Pamplona, Universidad de Navarra.
- Sánchez-Tabernero, A.** (1989). El Correo Español, el Pueblo Vasco y su entorno informativo (1910-85) Pamplona, Universidad de Navarra. Servicio de Publicaciones.
- Sánchez-Tabernero, A.** (1993a). Media Concentration in Europe. commercial Enterprise and the Public Interest. Manchester, The European Institute for the Media.

- Sánchez-Tabernero, A.** (1993b). Concentració de la comunicació a Europa. Barcelona, Entidad Autónoma del Diario Oficial y de Publicaciones (Cataluña).
- Sánchez-Tabernero, A., L. Corredoira y Alfonso, et al.** (1994). Transparencia y control de los medios informativos : informe de la situación española y perspectiva europea. Madrid, Fundación de la Comunicación Social.
- Sánchez-Tabernero, A., I. Higuera, et al.** (1997). Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España. Barañáin, EUNSA.
- Sánchez-Tabernero, A.** (2000). Dirección estratégica de empresas de comunicación. Madrid, Cátedra.
- Sánchez-Tabernero, A. y M. Carvajal** (2002a). Media Concentration in the European Market. New Trends and Challenges. Pamplona, Facultad de Comunicación - Universidad de Navarra.
- Sánchez-Tabernero, A. y M. Carvajal** (2002b). "Concentración de empresas de comunicación en Europa: nuevos datos contradicen los viejos mitos " 15(1): 129-162.
- Sánchez-Tabernero, A.** (2003). El futuro de las empresas de comunicación. Empresa informativa y mercados de la comunicación. A. Arrese, EUNSA.
- Sánchez-Tabernero, A.** (2005). "La investigación sobre «media management» en Europa. El nacimiento de la EMMA." Anàlisi (32): 225-235.
- Sánchez -Tabernero, A.** (1995). Estrategias de los grupos de comunicación en Europa. Situación 1995. VV.AA., Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya: 27-55.
- Sánchez Bueno, M. J., J. I. Galán Zazo, et al.** (2006). "Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea." Universia Business Review 11 (Tercer Trimestre 2006): 22-35.
- Sánchez de Diego Fernández de la Riva, M.** (2002). Empresa informativa. Gestión y dirección de las organizaciones de comunicación Madrid, Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones.
- Sánchez i Belén, C.** (2004). Diàleg sobre la informació en el Fòrum de Barcelona 2004. Anàlisi 31, Barcelona.
- Sang-Woo, L.** (2002). "An Economic Analysis of the Movie Industry in Japan." Journal of Media Economics 15(2): 125-139.

- Santaolalla, P.** (1999). La compra de La Rioja por Grupo Correo. La transformación de Nueva Rioja S.A. en una empresa multi-media. Pamplona, Universidad de Navarra.
- Sarah, M.** (2003). "The Effects of Differential Textbook Pricing: Online Versus In Store." Journal of Media Economics 16(2): 87-95.
- Scott, N. y A. E. Smith** (2005). "Use of Automated Content Analysis Techniques for Event Image Assessment." TOURISM RECREATION RESEARCH 30(2): 87-91.
- Scott, W. R.** (2003). Institutions and Organizations, Sage Publications.
- Schein, E. H.** (1994). The role of the CEO in the management of change: the case of information technology. Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies. T. J. Allen y M. S. S. Morton. New York, Oxford University Press.
- Schelling, T. C.** (1980). The Strategy of Conflict. Cambridge, Harvard University Press.
- Schendel, D. E. y K. Haiten** (1972). Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline. Academy of Management Proceedings.
- Schifer, C.** (1995). Medios de comunicación: Análisis jurídico y legislación Editorial Asociación de Graduados en Derecho y Ciencias Sociales.
- Schoenbach, K.** (2004). "A Balance Between Imitation and Contrast: What Makes Newspapers Successful? A Summary of Internationally Comparative Research." Journal of Media Economics 17(3): 219-227.
- Schramm, W.** (1971). Notes on case studies of instructional media projects. Washington, DC, Academy for Educational Development. Working paper.
- Schwenk, C.** (1984). "Cognitive simplification processes in strategic decision-making." Strategic Management Journal 5: 111-128.
- Schwenk, C.** (1986). "Information, cognitive bias, and commitment to a come of action." Academy of Management Review 11: 298-310.
- Schwenk, C.** (1988a). The essence of strategic decision-making, Lexington Books.
- Schwenk, C. R.** (1988b). "The Cognitive Perspective on strategic decision making." Journal of Management Studies 25(1).
- Schwenk, C. R.** (1995). "Strategic Decision Making." Journal of Management 21(3): 471-493.
- Seema, S.** (2001). "Competitive Strategies in the Internationalization of Television: CNNI and BBC World in Asia." Journal of Media Economics 14(3): 147-168.

- Segovia Alonso, A. I.** (2005a). "La globalización y el mito del tamaño en la industria mediática y de telecomunicaciones." Anuario Ininco 17(1,6): p.243-26.
- Segovia Alonso, A. I.** (2005b). "Las contradicciones del sistema y los cambios legislativos en el ámbito comunicacional en España." V ENLEPICC - Latin Conference on the Political Economy of Information, Communication and Culture Consultado 14 de julio de 2006, en <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/>.
- Sekaran, U.** (1992). Research Methods for Business. New York, John Wiley and Sons.
- Seone, M. C. y S. Sueiro** (2004). Una historia de El País y del Grupo Prisa. De una aventura incierta a una gran industria cultural Barcelona, Plaza y Janés.
- Seunghye, S.** (2005). "Interindustry and Intraindustry Competition in Satellite Broadcasting: A Comparative Case Study on the United States, Japan, England, and France." Journal of Media Economics 18(3): 167-182.
- Sevillano Puente, M.** (1994). Análisis de las cuentas anuales de las empresas periodísticas editoras de prensa diaria de información general, domiciliadas en Madrid (Trienio 1990-1992). Periodismo IV - Facultad de Ciencias de la Información Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Sevillano Puente, M.** (2006). Reflexiones en torno a la libertad de empresa informativa: libro homenaje al profesor Pedro Farias García. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Shaver, D. y M. A. Shaver** (2003). "Books and Digital Technology: A New Industry Model." Journal of Media Economics 16(2): 71-86.
- Shaver, M. A.** (2000). "Special Issue on Trends in Media Management for the 21st Century." Journal of Media Economics 13(2): 55-56.
- Sherman, B.** (1987). Telecommunications Management. The Broadcasting & Cable Industries. New York, McGraw-Hill.
- Shleifer, A. y R. W. Vishny** (1991). "Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and implications." Strategic Management Journal 12 (Special Issue): 51-59.
- Short, J. C., D. J. Ketchen, Jr., et al.** (2002). "The Role of Sampling in Strategic Management Research on Performance: A Two-Study Analysis." Journal of Management 28(3): 363-385.
- Sierra Bravo, R.** (1986). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Madrid, Thomson.

- Sierra Caballero, F. y F. Quirós Fernández, Eds.** (2001). Comunicación, globalización y democracia : Crítica de la economía política de la comunicación y la cultura. Sevilla, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Silverman, D.** (2000). Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. Trowbridge, SAGE.
- Simon, H.** (1955). "A behavioural model of rational choice." Quarterly Journal of Economics 69: Quarterly Journal of Economics.
- Simon, H. y J. March** (1956). Organizations. New York, Wiley.
- Simon, H. A.** (1957). Models of Man. New York, Wiley.
- Simon, H. A.** (1976). Administrative Behavior. New York, Free Press.
- Simon, J. y P. Burstein** (1985). Basic Research Methods in Social Sciences. New York, USA, Random House, Inc.
- Simpson, P.** (1994). European newspaper industry. Surrey Pira International.
- Sinclair, J.** "Media & Cultural Industries: an Overview." CIRCIT Newsletter 4(5): 3-4.
- Sinclair, J.** (1999). Latin American Television, Oxford University Press.
- Siune, K. y W. Truetscheler** (1994). Dynamics of Media Politics. Broadcast and Electronic Media in Western Europe. Londres, Sage.
- Smith, A. E., M. Grech, et al.** (2002). Application of the Leximancer Text Analysis System to Human Factors Research. (unpublished), The University of Queensland, Key Centre for Human Factors and Applied Cognitive Psychology,;13.
- Smith., A. E.** (2003). "Automatic Extraction of Semantic Networks from Text using Leximancer." Proceedings of HLT-NAACL 2003 May-June 2003: pp. 23-24.
- Sohon, A., C. Ogan, et al.** (1988). La dirección de la empresa periodística. Barcelona.
- Solbes, J.** (1988). Media Business. París, Messidor/Editions Sociales.
- Sonne, d. M., Ed.** (1993). Multimedia 2000: Market Developments, Media Business Impacts and Future Trends. Washington, National Associations of Broadcasters.
- Soria, C.** (1984). El director de periódicos. Madrid, EUNSA.
- Sousa, J. M. d.** (2003). Libro de Estilo Vocento Somonte-Cenero.Gijón Ediciones Trea.
- Steiner, G. A. y J. B. Miner** (1977). Management policy, and strategy, MacMillan, Inc.
- Stephan, M.** (2005). "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment." Journal of Media Economics 18(2): 85-103.

- Stephanie, P.** (2004). "Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforeseeable?" Journal of Media Economics 17(4): 261-278.
- Stephen, L. y D. Lucinda** (1994). "Daily Newspaper Market Structure, Concentration, and Competition." Journal of Media Economics 7(3): 33-46.
- Stephen, L. y P. V. Jan** (1995). "Theoretical and Practical Considerations in Operationalizing Newspaper and Television News Competition." Journal of Media Economics 8(1): 49-61.
- Stephen, L. y Walter E. Niebauer, Jr.** (1995). "Developing and Using Theory for Media Economics." Journal of Media Economics 8(2): 3-13.
- Steven, J. D.** (2001). "Book Review: Ben H. Bagdikian, The Media Monopoly, 6th Edition." Journal of Media Economics 14(1): 51-52.
- Stewart, H.** (2007) "The new conquistadors." The Observer.
- Stonham, P.** (1995). "For and against the case method." European Management Journal 13(2): 230-232.
- Storey, J.** (2005). "What Next for Strategic-level Leadership Research?" Leadership 1(1): 89-104.
- Strauss, A. y J. Corbin** (1990). Basics of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Stubbart, C. I.** (1989). "Managerial cognition: a missing link in strategic management research." Journal of Management Studies 26(4: July): 325-347.
- Summer, C. E., R. A. Bettis, et al.** (1990). "Doctoral education in the field of business policy and strategy." Journal of Management 16(2): 361-398.
- Sune, T.** (2002). "Theoretical Approaches to the Management of the Public Service Media Firm." Journal of Media Economics 15(4): 241-258.
- Susan, Z. y R. Tom** (2000). "Media Convergence/Management Change: The Evolving Workflow for Visual Journalists." Journal of Media Economics 13(2): 143-151.
- Sussman, G.** (1999). "Special Issue on the Political Economy of Communications." Journal of Media Economics 12(2): 85.
- Sylvia, M. C.-O.** (1996). "Market Competition for Cable Television: Reexamining Its Horizontal Mergers and Industry Concentration." Journal of Media Economics 9(2): 25-41.

- Sylvia, M. C.-O.** (1997). "Theorizing Multichannel Media Economics: An Exploration of a Group--Industry Strategic Competition Model." Journal of Media Economics 10(1): 39-49.
- Sylvia, M. C.-O.** (1998). "Mergers, Acquisitions, and Convergence: The Strategic Alliances of Broadcasting, Cable Television, and Telephone Services." Journal of Media Economics 11(3): 33-46.
- Sylvia, M. C.-O. y C. C. L. Jack** (2002). "Strategic Competition in the Multichannel Video Programming Market: An Intraindustry Strategic Group Study of Cable Programming Networks." Journal of Media Economics 15(3): 153-174.
- Sylvia, M. C.-O. y C. Byeng-Hee** (2003). "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants." Journal of Media Economics 16(4): 213-233.
- Sylvia, M. C.-O. y K. Jae-Won** (2003). "Theorizing the Strategic Architecture of a Broadband Television Industry." Journal of Media Economics 16(1): 3-21.
- Sylvia, M. C.-O.** (2005). "Response to "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment"." Journal of Media Economics 18(2): 105-107.
- Tallón, J.** (1992). Lecciones de Empresa Informativa. Madrid, Ciencias Sociales.
- Tamames, R.** (1988). Diccionario de Economía. Madrid, Alianza.
- Teece, D. J.** (1980). "Economies of scope and the scope of the enterprise." Journal of Economic Behaviour and Organisation: 223-247.
- Teece, D. J.** (1990). Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. Perspectives on strategic management. J. W. Fredrickson, Harper Business.
- Tellis, W.** (1997) "Introduction to Case Study" The Qualitative Report 3.
- Terrence C. Sehora, I. F. K.** (1996). "The CEO Selection Decision Process: Bounded Rationality and Decision Component Ordering." Journal of Multi-Criteria Decision Analysis 5(3): 183-194.
- Tetlock, P. E.** (2000). "Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder?" asq 45(2): 293-326.
- Thierer, A. D.** (2005). Media Myths: Making Sense of the Debate Over Media Ownership, The Progress & Freedom Foundation

- Thomas, R. E.** (2002). "The effects of CEO equity ownership and firm diversification on risk taking." Strategic Management Journal 23(6): 513-534.
- Thompson, A. A. y A. J. Strickland** (1999). Strategic management: Concepts and cases. Nueva York, McGraw-Hill.
- Tiempo** (1995). Grupo Correo-Tele 5: Acuerdo próximo. Tiempo.
- Tikkanen, H., J. A. Lamberg, et al.** (2005). "Managerial cognition, action and the business model of the firm." Management Decision 43(6): 789-809.
- Timoteo Alvarez, J. y et al.** (1989). Historia de los medios de comunicación en España : periodismo, imagen y publicidad (1900-1990). Barcelona, Ariel.
- Tirole, J.** (1988). The theory of industrial organization. Cambridge, MA, The MIT Press.
- Tjernstrom, S.** (2002). "Theoretical Approaches to the Management of the Public Service Media Firm." Journal of Media Economics 15(4): 241-258.
- TNS Audiencia y medios**, Boletín de TNS Audiencia de Medios y Media Intelligence.
- Todd, C.** (1997). "Book review of The New Information Industry. Regulatory Challenges and the First Amendment." Journal of Media Economics 10(4): 77-78.
- Todd, C.** (1998a). "Book review of Vertical Integration in Cable Television." Journal of Media Economics 11(4): 51-52.
- Todd, C.** (2003). "Structural Changes in Small Media Markets." Journal of Media Economics 16(1): 41-59.
- Tolman, E.** (1948). "Cognitive maps in rats and men." Psychological Review 1(55): 189-208.
- Torres, J. y R. Zallo** (1991). "Economía de la Información." Telos: Cuadernos de Comunicación , Tecnología y Sociedad 28: 54-67.
- Torsten, J. G. y W. Hendrik** (2004). "Interactivity Potentials and Usage of German Press-Title Web Sites: An Empirical Investigation." Journal of Media Economics 17(4): 241-260.
- Trejo Jiménez, F.** (2002). Concentración de la empresa informativa: evolución de los grandes grupos: 1990-2000. Facultad de Ciencias de la Información. Madrid, Universidad Complutense de Madrid: 471.
- Tremblay, G.** (1995). Los medios audiovisuales en un entorno de turbulencias. Una reorganización necesaria. Boletín de la Fundación Fundesco, Fundesco. 172.
- Tudesq, A. J. y P. Albert** Historia de la radio y la televisión, Fondo de cultura económica.

- Tunstall, J.** (1977). The media are American New York, Columbia University Press.
- Tunstall, J.** (1986). Communications deregulation : the unleashing of America's communications industry New York, B. Blackwell.
- Tunstall, J.** (1990). A media industry perspective. Communication yearbook J. Anderson. Newbury Park, CA, Sage. 14.
- Tunstall, J. y M. Palmer** (1991). Media moguls New York, Routledge.
- Turabian, K.** (1982). A Manual for Writers of Term Papers, Theses, and Dissertations. Chicago, The University of Chicago Press.
- Ulrich, D. y J. Barney** (1984). "Perspectives in organizations: Resource, dependence, efficiency, and population." Academy of Management Review 9(3): 471-481.
- Ulrich, D. y N. Smallwood** (2004). "Capitalizing on capabilities." Harvard Business Review June: 119-204.
- Urrutia, I.** (2006a). Estrategia Financiera Vocento. Madrid (ilustración)
- Urrutia, I.** (2006b). Estrategia financiera Grupo PRISA. Madrid (ilustración)
- Valero y Vicente, A. y J. L. Lucas Tomás** (2005). Política de Empresa: El Gobierno de la Empresa de Negocios. Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- Valero y Vicente, A. y J. L. Lucas Tomás** (n.d.). Governing a Business Enterprise: Business Policy. Pamplona, EUNSA.
- Valles Copeiro del Villar, A.** (1992). "Apuntes sobre la industria cinematográfica española en el período 1978-1989 " Comunicación y Estudios Universitarios 2: 233-249.
- Valls, J.-F.** (1986). La Jungla Comunicativa. Empresa y medios de comunicación en España. Barcelona, Ariel.
- Van de Ven, A. H.** (1992). "Suggestions for studying strategy process: a research note." Strategic Management Journal 12(summer): 169-188.
- Van Kranenburg, H.** (2002). "Mobility and Market Structure in the Dutch Daily Newspaper Market Segments." Journal of Media Economics 15(2): 107-123.
- Van Kranenburg, H., J. Hagedoorn, et al.** (2004). "Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry." Journal of Media Economics 17(2): 87-104.
- Vancil, R. F.** (1973). "What kind of Management Control do you need?" Harvard Deusto Business Review III-IV.

- Varela, J.** (2004). "Circuló la edición número 10.000, "El País" de Madrid y su liderazgo." Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI diciembre(088): 38-45.
- Vargas Llosa, M.** (2007). Un hombre decisivo. El País: 21.
- Vassilis M. Papadakis, S. L. D. C.** (1998). "Strategic decision-making processes: the role of management and context." Strategic Management Journal 19(2): 115-147.
- Venegas, J.** (2005). La flor del tiempo. Madrid, Rialp.
- Ventín Pereira, J. A.** (1991). Economía de la Información. Diccionario de ciencias y Técnicas de la Comunicación. Á. BENITO. Madrid, Paulinas.
- Ventín Pereira, J. A.** (1994). Empresa Informativa. Introducción a la Teoría de la Decisión. Madrid, Fragua.
- Vergés, S., J. Tàpies, et al.** (2004). Grupo Prisa. Barcelona, IESE Publishing: 21.
- Veronis Suhler, Ed.** (1999). The 2000 Communications Industry Forecast. New York, Veronis Suhler.
- Virginia, R. y C. S. Gerald** (1994). "Do Managers Forecast the Newspaper Industry's Economy?" Journal of Media Economics 7(2): 29-38.
- Vitzthum, C.** (1995). "Spain's Telefonica, Prisa may offer cable TV soon." Wall Street Journal - Eastern Edition 226(19): B4A.
- Vitzthum, C. y J. Carreyrou** (2000). "Telefónica and Prisa Move to Beef Up Spanish Media and Internet Businesses." Wall Street Journal - Eastern Edition 235(56): A26.
- Vocento** (2003a). Vocento, S.A. y Sociedades Dependientes. Informe de Auditoría: Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2003 e Informe de Gestión Consolidado, Deloitte: 65.
- Vocento** (2003b). Vocento S.A. Informe de auditoría: Cuentas Anuales del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2003 e informe de gestión., Deloitte: 37.
- Vocento** (2003c). Memoria anual 2003, Vocento: 168.
- Vocento** (2004a). Memoria anual 2004, Vocento: 47.
- Vocento** (2004b). Vocento S.A. Informe de auditoría: Cuentas Anuales del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2004 e informe de gestión., Deloitte: 36.
- Vocento** (2004c). Vocento, S.A. y Sociedades Dependientes. Informe de Auditoría: Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2004 e Informe de Gestión Consolidado, Deloitte: 69.

- Vocento** (2005a). Vocento, S.A. y Sociedades Dependientes. Informe de Auditoría: Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2005 e Informe de Gestión Consolidado, Deloitte: 83.
- Vocento** (2005b). Vocento S.A. Informe de auditoría: Cuentas Anuales del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2005 e informe de gestión., Deloitte: 37.
- Vocento** (2005c). Informe anual 2005, Vocento: 190.
- Vogel, H. L.** (2004). Entertainment Industry Economics : A Guide for Financial Analysis Cambridge, Cambridge University Press.
- VolkemaGorman, R. J. R. H.** (1998). "The Influence of Cognitive-based Group Composition on Decision-making Process and Outcome." Journal of Management Studies 35(1): 105-121.
- Von Euler, M.** (1998). World communication report. Paris, UNESCO.
- VV.AA.** (2002). La Nueva Era de la Televisión. Madrid, ATV Carat España.
- VV.AA.** (2004a). The Media in Europe, Sage Publications Inc.
- VV.AA.** (2004b). Informe Anual de la Profesión Periodística 2004. B. Díaz Nosty. Madrid, Asociación de la Prensa de Madrid: 340.
- VV.AA.** (2005a). A Concise Handbook of Movie Industry Economics Cambridge, Cambridge University Press.
- VV.AA.** (2005b). Print and online newspapers in Europe. A comparative analysis in 16 countries. Holanda, Het Spinhuis Publishers.
- VV.AA.** (2006). Los medios de comunicación en la democracia (1982-2005). Madrid, Fragua.
- Walden, G. R.** (2003). Survey research methodology, 1990-1999: an annotated bibliography. Westport, CT, Greenwood Press.
- Walker, J. y D. Ferguson** (1998). The Broadcast Television Industry. Boston, Allyn and Bacon.
- Walsh, J. P.** (1995). "Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane." Organizational Science 6(3): 280-321.
- Walter, S. M.** (2004). "Exploring a Free Association Methodology to Capture and Differentiate Abstract Media Brand Associations: A Study of Three Cable News Networks." Journal of Media Economics 17(4): 309-320.
- Ward, G.** (2003). "Polestar's Spanish arm merges with Prisa." Printing World 284(4): 3.

- Ward, J. y K. A. Hansen** (1987). Search Strategies in Mass Communication. New York, Longman, White Plains.
- Wasko, J.** (2001). Understanding Disney : The Manufacture of Fantasy Polity Press.
- Waterman, D.** (2004). "Understanding Media Economics (Book)." Journal of Media Economics 17(1): 71-73.
- Weber, R.** (1984). "Computer-aided content analysis: a short primer." Qualitative Sociology 7((Spring/summer)): 126-148.
- Weber, R.** (1990). Basic Content Analysis. Newbury Park, Calif., SAGE Publications.
- Webster, J.** (1993). "Media magnates under fire." International Management 48(7): 38.
- Wedell, G. y G.-M. Luyken** (1986). Media in Competition. Manchester, The European Institute for the Media.
- Weick, K. E.** (1979). Cognitive process in organization. Research in Organizational Behavior. B. M. Staw. Greenwich, Conn., JAI Press. 1: 41-74.
- Weick, K. E.** (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Wernerfelt, B.** (1984). "A resource-based view of the firm." Strategic Management Journal 5: 171-180.
- Westphal, J. y J. Fredrickson** (2001). "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy." Strategic Management Journal 22: 1113-27.
- Weymouth, T. y B. Lamizet** (1996). Markets and Myths. Forces for change in the European Media. Nueva York, Longman.
- White, M. y J. Schwoch** (2006). Questions of method in cultural studies. Malden, MA, Blackwell Pub.
- Whittington, R. y M. Mayer** (2000). The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science. Oxford, Oxford University Press.
- Wicks, J. L., G. Sylvie, et al.** (2003). Media Management : A Casebook Approach LEA.
- Wiemker, M.** (2006). "Book Review: Television Across Europe: A Comparative Introduction." European Journal of Cultural Studies 9(2): 248-249.
- Wieten, J., M. Graham, et al., Eds.** (2000). Television across Europe. London, Sage.
- Wikipedia.** (2006a). "Content analysis." Consultado 25-09-06, en http://en.wikipedia.org/wiki/Content_analysis.

- Wikipedia.** (2006b). "Wikipedia. La Enciclopedia Libre." en <http://www.wikipedia.org>.
- William Q. Judge, J. y G. H. Dobbins** (1995). "Antecedents and Effects of Outside Director's Awareness of CEO Decision Style." Journal of Management 21(43-64).
- William, R. D.** (1999). "Book review of Mixed Signals - The Prospects for Global Television News." Journal of Media Economics 12(1): 71-72.
- Williamson, N.** (2000). "Global Music Pulse." Billboard 112(47): 57.
- Willis, J. y D. B. Willis** (1993). New Directions in Media Management. Needham Heights (MA), Allyn and Bacon.
- Wimmer, R. D. y J. R. Dominik** (1996). La investigación científica de los medios de comunicación. Una Introducción a sus métodos. Barcelona, Bosch.
- Wirth, M. O.** (1995). "Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis." Journal of Media Economics 8.
- Wolf, M. J.** (1999). The Entertainment Economy. New York, Penguin Books.
- Wolinsky, A.** (2002). Internet power research using the Big6 approach. Berkeley Heights, NJ, Enslow Publishers.
- Wood, R. E. y A. Bandura** (1989). "Social cognitive theory of organizational management." Academy of Management Review 14: 361-84.
- Woodhull, N. J. y R. W. Snyder** (1998). Media Mergers. New Brunswick, Transaction Publishers.
- Woodward, J.** (1965). Industrial Organizations: Theory and Practice. London, Oxford University Press.
- Wurff, R. v. d. y E. Lauf** (2005). Print and online newspapers in Europe. A comparative analysis in 16 countries. Holanda, Het Spinhuis Publishers.
- Yan, Z.** (2006). "The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal." Strategic Management Journal 27(3): 283-300.
- Ybarra, S.** (2000). Carta del presidente. Memoria anual 2000, Grupo Correo de Comunicación: 6-7.
- Ybarra, S.** (2001). Carta del presidente. Informe anual 2001, Grupo Correo Prensa Española: 6-7.
- Ybarra, S.** (2002). Carta del presidente. Informe anual 2002, Grupo Correo Prensa Española: 6-7.
- Ybarra, S.** (2003). Carta del presidente. Informe anual 2003, Vocento: 10-11.

- Ybarra, S.** (2004). Carta del presidente. Informe anual 2004, Vocento: 10-11.
- Yin, R. K.** (2003). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Young, D. P. T.** (2000). "Modeling Media Markets: How Important is Market Structure?" Journal of Media Economics 13(1): 27-27.
- Young, G. J., Y. Stedham, et al.** (2000). "Boards of Directors and the Adoption of a CEO Performance Evaluation Process: Agency; and Institutional; Theory Perspectives." Journal of Management Studies 37(2): 277-296.
- Zaleznik, A.** (1992). "Managers and leaders: are they different?" Harvard Business Review(March-April): 4-16.
- Zallo Elguezábal, R.** (1987). Fundamentos para una economía crítica de las industrias culturales: Los procesos de trabajo y de valoración. Ciencias Sociales y de Información. Bilbao, Universidad País Vasco.
- Zallo Elguezábal, R.** (1991). La industrialización de la cultura: Una aproximación general. III Jornadas sobre televisión pública. Palma de Mallorca.
- Zallo Elguezábal, R.** (1992). El mercado de la cultura: estructura económica y política de la comunicación. San Sebastián, Tercera Prensa.
- Zallo Elguezábal, R.** (1995). Industrias y políticas culturales en España y País Vasco Bilbao, Universidad del País Vasco. Servicio Editorial.
- Zavoina, S. y T. Reichert** (2000). "Media Convergence/Management Change: The Evolving Workflow for Visual Journalists." Journal of Media Economics 13(2): 143-151.
- Zenith Media** (2001). Los Medios en España y Portugal, Grupo ZenithOptimedia.
- Zornoza, C. C.** (2005). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles Nuevas claves para la dirección estratégica. P. Morcillo Ortega, Editorial Ariel: 117-153.